

BAB II

TINJAUAN UMUM DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA BERDASARKAN PRINSIP *GOOD GOVERNANCE*

A. Tinjauan tentang Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris "*Disciple*" yang berarti pengikut atau penganut pengajaran, latihan dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati, sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.¹³

Beberapa pakar berpendapat bahwa pada dasarnya definisi disiplin kerja adalah suatu keadaan atau kondisi dimana karyawan berperilaku tertib dan sesuai dengan pengaturan, seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito, yaitu "Disiplin adalah suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan-peraturan organisasi, baik aturan tertulis maupun tidak tertulis"

Menurut Siagian menyatakan bahwa :

"Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan

¹³I.G. Wursanto, *Managemen Kepegawaian*. Kenisus, Yogyakarta, 1989, hal. 108

tersbut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya".¹⁴

Pridjodarminto mengemukakan :

"Disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai - nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan dan ketertiban".¹⁵

Karena sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan sebaliknya akan membebani dirinya bilamana ia tidak berbuat sebagaimana lazimnya serta nilai -nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.

Disiplin terbagi pada 3 aspek, yaitu :

- 1) Sikap Mental (mental Attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran - pikiran dan pengendalian watak.
- 2) Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan.
- 3) Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

¹⁴Siagian, Sumber daya manusia. Bumi aksara, Bandung, 2008

¹⁵Pridjodarminto, Disiplin kiat menuju sukses. Pradya Paramita, 1993

Dalam pendisiplin lebih terhadap tujuan organisasi yang akan menjadi haluan bagi organisasi dalam menjalankan kegiatannya, untuk mencapai tujuan tersebut organisasi harus adanya sebuah peraturan. Peraturan yang ada harus sejadaln dengan tujuan organisasi serta komunikasi dengan karyawan, untuk mengetahui peraturan - peraturan yang ada dalam organisasi agar peraturan tersebut dapat berfungsi secara efektif. Pengawasan terhadap kinerja karyawan yang dimana karyawan dalam bekerja harus sudah mengetahui standar kinerja karyawan yang diharapkan oleh organisasi.

Bentuk - Bentuk disiplin kerja yang baik :

- 1) Tingginya rasa kepedulian pegawai terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para pegawai dalam melakukan pekerjaan
- 3) Besarnya tanggung jawab para pegawai untuk melaksanakan tugas dengan sebaik - baiknya
- 4) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan pegawai
- 5) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas para pegawai

Kelemahan disiplin kerja :

- 1) Tingginya angka absensi pegawai
- 2) Sering terlambatnya pegawai untuk masuk kantor atau pulang lebih awal dari jam yang sudah ditentukan
- 3) Menurunnya semangat dan gairah kerja

- 4) Rasa tidak puas, saling curiga dan melempar tanggung jawab
- 5) penyelesaian pekerjaan yang lambat karena pegawai lebih senang mengobrol daripada kerja
- 6) tidak terlaksananya supervisi dan waskat yang baik
- 7) sering terjadinya komflik antar pegawai dan pimpinan

2. Fungsi Disiplin Kerja

Disiplin kerja sangat dibutuhkan oleh setiap aparatur. Disiplin menjadi persyaratan bagi pembentukan sikap, perilaku dan tata kehidupan berdisiplin yang akan membuat para aparatur mendapat kemudahan dalam bekerja, dengan begitu akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung usaha pencapaian tujuan.

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama dalam suatu kelompok tertentu atau dalam masyarakat, dengan begitu hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik dan lancar.

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang aparatur yang memiliki disiplin yang baik. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib dan tentram sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik. Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian aparatur agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik dan pola kehidupan yang disiplin. Disiplin tidak terbentuk dalam waktu yang lama, salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui proses latihan, latihan tersebut dilaksanakan

antara pegawai, pimpinan dan seluruh personil yang ada dalam organisasi tersebut.¹⁶

3. Ciri Ciri Disiplin kerja

Disiplin merupakan sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketaatan terhadap peraturan - peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau kode etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu dan kemudian disiplin tersebut tercermin dalam pola tingkah laku dengan ciri - ciri sebagai berikut :

- 1) Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya aa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat
- 2) Adanya perilaku yang dikendalikan
- 3) Adanya ketaatan

Dari ciri -ciri pola tingkah laku pribadi disiplin tersebut bahwadisiplin disini membutuhkan pengorbanan baik itu perasaan, waktu, kenikmatan, dan lain - lain.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa karyawan atau aparatur yang memiliki disiplin kerja terlihat dari adanya rasa kepedulian terhadapn pencapaian tujuan perusahaan dengan berusaha mengikuti aturan dan bekerja sebaik - baiknya untuk kepentingan perusahaan atau organisasi, adanya semangat gairah kerja dan inisiatif dengan mencari ide atau cara untuk menyelesaikan pekerjaan, adanya

¹⁶Wirjo Surachmad, *Wawasan Kerja Aparatur Negara*, Pustaka Jaya, Jakarta, 1993, hal.24

rasa tanggung jawab dengan berusaha untuk selalu menjaga peralatan kantor dan introspeksi diri bila mengalami kegagalan, adanya rasa memiliki dan rasa solidaritas dengan bekerja sama dan saling memiliki antar rekan kerja, adanya efisiensi dengan menggunakan fasilitas sesuai kebutuhan dan menggunakan waktu secara maksimal.¹⁷

4. Macam Macam disiplin kerja

Disiplin kerja terdiri atas dua jenis yaitu Preventive Discipline dan Corrective Discipline

1) *Preventive Discipline*

Preventive Discipline (disiplin preventif) adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan untuk mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan - penyelewengan dapat dicegah, sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara diri mereka bukan semata - mata karena dipaksa atau terpaksa oleh manajemen. Pedoman dalam melaksanakan preventive discipline ini adalah kehadiran, jam kerja dan tanggung jawab.

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung preventif discipline, maka manajer harus melakukan kegiatan sebagai berikut :

- a) Menempatkan karyawan pada posisi dan jabatan yang tepat melalui prosedur seleksi dan penempatan yang selektif.

¹⁷Wirjo Surachmad, *Wawasan Kerja Aparatur Negara*, Pustaka Jaya, Jakarta, 1993, hal.26

- b) Mengorientasikan karyawan pada pekerjaan secara benar dan memberikan pelatihan yang dibutuhkan.
- c) menjelaskan perilaku karyawan yang baik dan dapat diterima.
- d) memberikan masukan yang membangun secara berkala mengenai kinerja mereka.
- e) memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan masalah mereka.

2) *Corrective Discipline*

Corrective Discipline (disiplin korektif) adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan - aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran - pelanggaran lebih lanjut, sasaran tindakan disiplin ini adalah :

- a) Untuk memperbaiki pelanggar
- b) Untuk menghalangi para karyawan lainnya melakukan pelanggaran serupa
- c) Untuk menjaga standar- standara kelompok tetap konsisten dan efektif

Pendekatan sistem pendisiplinan karyawan yang dikenal saat ini terdiri atas dua model, yaitu :

1) *Progressive Discipline*

Model tindakan pendisiplinan dimana hukuman yang diberikan akan lebih berat apabila pelanggaran dilakukan berulang kali. Tujuannya adalah memberikan

kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman yang lebih serius dilaksanakan apabila terjadi pelanggaran dikemudian hari.

Langkah - langkah pendisiplinan progresif adalah :

- a) Teguran secara lisan oleh penyelia
- b) Teguran tertulis dengan catatan dalam file
- c) Skorsing dari pekerjaan sampai tiga hari
- d) Skorsing satu minggu atau lebih lama
- e) Dipecat

2) *Positive Discipline*

Merupakan pendekatan pendisiplinan yang menekankan bahwa setiap karyawan berhak untuk memperbaiki masalah yang timbul dalam pekerjaan yang diberikan waktu yang diperlukan untuk kembali bekerja dengan kinerja yang dapat diterima. *Positive Discipline* juga dikenal dengan *discipline without punishment* atau tindakan disipliner tanpa hukuman.

Langkah - Langkah dalam pelaksanaan *Positive Discipline* adalah :

- a) Teguran lisan dimana penyelia beserta karyawan membahas masalah secara informasi yang dimaksud agar karyawan menyepakati untuk memperbaiki kinerjanya.

- b) Teguran tertulis dengan catatan file.
- c) Cuti satu hari dengan gaji, untuk memberi waktu kepada karyawan untuk berpikir apakah memperbaiki dirinya atau mencari pekerjaan lain.
- d) Apabila setelah jangka waktu yang ditentukan karyawan telah mencapai kemajuan atau tidak melanggar peraturan, maka karyawan dapat meneruskan pekerjaannya, tetapi apabila setelah jangka waktu tersebut karyawan masih juga melakukan pelanggaran maka karyawan tersebut akan dipecat.

Sanksi atau hukuman yang diberikan harus bersifat mendidik, dengan maksud agar terjadi perubahan perilaku di masa depan, atau sebagai pelajaran bagi pegawai lain untuk tidak menyepelekan disiplin kerja tersebut.¹⁸

5. Faktor yang mendukung dan menghambat disiplin kerja

Faktor ini terdapat menjadi dua , yaitu :

1) Faktor Kepribadian

Faktor yang penting dalam kepribadian seseorang adalah sistem nilai yang dianut. Sistem nilai yang dianut ini berkaitan langsung dengan disiplin yang terlihat dari sikap dan mencerminkan perilaku.

2) Faktor Lingkungan

¹⁸Davis and newstrom, Perilaku dalam Organisasi, Erlangga, Jakarta, 2007

Disiplin seseorang merupakan produk sosialisasi hasil interaksi dengan lingkungan terutama lingkungan sosial.¹⁹

B. Tinjauan tentang Aparatur Sipil Negara

1. Pengertian Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara yang terdapat di dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian pasal 1 ayat 1 berkaitan dengan masalah hubungan Pegawai Negeri dengan hukum (administrasi), sedangkan yang terdapat dalam pasal 3 berkaitan dengan masalah hubungan Aparatur Sipil dengan pemerintah, atau mengenai kedudukan Aparatur Sipil Negara. Pengertian stipulatif Aparatur Sipil Negara adalah mereka yang setelah memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas dalam satu jabatan Negeri atau diserahi tugas Negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada pasal 3 Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Pegawai Negeri adalah unsur Aparatur Negara, abdi negara, dan abdi masyarakat yang dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan pemerintah menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan.

¹⁹Soerjono Soekanto, 2008. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penegakan Hukum, Refika Aditama: Bandung. Hal. 2

Pengertian Aparatur Sipil Negara sebagaimana yang tercantum dalam Pasal 1 ayat 1 dan ayat 2 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 selanjutnya di singkat ASN, yaitu sebagai berikut: Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Aparatur Sipil Negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Selanjutnya pada pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 menjelsakan bahwa Pegawai Negeri Sipil Terdiri dari:

- a) PNS dan
- b) PPPK.

Pada pasal 7 Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menjelaskan PNS dan PPPK yaitu:

- 1) PNS sebagaimana dimaksud pada pasal 6 huruf a merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki Nomor induk pegawai secara nasional.
- 2) PPPK sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 huruf b merupakan Pegawai Aparatur Sipil Negara yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian

sesuai dengan kebutuhan instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang.

2. Nilai Dasar serta Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara

Nilai dasar sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 huruf a Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu:

- 1) Memegang teguh ideologi Pancasila.
- 2) Setia mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 serta pemerintahan yang sah.
- 3) Mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia.
- 4) Menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak.
- 5) Membuat keputusan berdasarkan prinsip keahlian.
- 6) Menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif.
- 7) Memelihara dan menjunjung tinggi standar etika yang luhur.
- 8) Mempertanggungjawabkan tindakan dan kinerjanya kepada publik.
- 9) Memiliki kemampuan dalam melaksanakan kebijakan dan program pemerintah.
- 10) Memberikan layanan kepada publik secara jujur, tanggap, cepat, tepat, akurat, berdaya guna, berhasil guna, dan santun.
- 11) Mengutamakan kepemimpinan berkualitas tinggi.
- 12) Menghargai komunikasi, konsultasi, dan kerja sama.
- 13) Mengutamakan pencapaian hasil dan mendorong kinerja pegawai.

14) Mendorong kesetaraan dalam pekerjaan dan

15) Meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan yang demokratis sebagai perangkat sistem karier.

Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 huruf b Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yaitu bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan Aparatur Sipil Negara.

Kode etik dan kode perilaku sebagaimana dimaksud pada ayat (1) berisi pengaturan perilaku agar Pegawai Aparatur Sipil Negara :

- 1) Melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi.
- 2) Melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin.
- 3) Melayani sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan.
- 4) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 5) Melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau pejabat yang berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan Perundang-undangan dan etika pemerintahan.
- 6) Menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan Negara.
- 7) Menggunakan kekayaan dan barang milik Negara secara bertanggung jawab, efektif dan efisien.
- 8) Menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya.

- 9) Memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan.
- 10) Tidak menyalahgunakan informasi intern Negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain.
- 11) Memegang teguh nilai dasar Aparatur Sipil Negara dan selalu menjaga reputasi dan integrasi Aparatur Sipil Negara.
- 12) Melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai Aparatur Sipil Negara.

3. Kewajiban dan Larangan Aparatur Sipil Negara

Sebagai seorang Aparatur Sipil Negara tentu harus menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya seperti yang tercantum pada Pasal 2 Peraturan Pemerintah nomor 53 Tahun 2010. Mengenai kewajiban-kewajiban Pegawai Negeri juga diatur Undang-Undang Pokok Kepegawaian yaitu:

- 1) ASN wajib setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah, serta wajib menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dan negara Kesatuan Republik Indonesia.
- 2) ASN wajib mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang

dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

- 3) ASN wajib menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan kepada dan atas perintah pejabat yang berwajib atas kuasa Undang-Undang.

Kewajiban bagi ASN menurut Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Mengucapkan sumpah atau janji Aparatur Sipil Negara.
- 2) Mengucapkan sumpah atau janji jabatan.
- 3) Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah.
- 4) Menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 5) Melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada ASN dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab
- 6) Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat ASN.
- 7) Mengutamakan kepentingan negara dari pada kepentingan sendiri, seseorang, dan atau golongan.
- 8) Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan.
- 9) Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.

- 10) Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materil.
- 11) Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja.
- 12) Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan.
- 13) Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaikbaiknya.
- 14) Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat.
- 15) Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas.
- 16) Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier.
- 17) Menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Mengenai larangan bagi Aparatur Sipil Negara diatur dalam Pasal 4 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yaitu :

- 1) Menyalahgunakan wewenang.
- 2) Menjadi perantara untuk mendapatkan keuntungan pribadi dan atau orang lain dengan menggunakan kewenangan orang lain.
- 3) Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara lain dan atau lembaga atau organisasi internasional
- 4) Bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, atau lembaga swadaya masyarakat asing.

- 5) Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah.
- 6) Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara.
- 7) Memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapapun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan.
- 8) Menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun juga yang berhubungan dengan jabatan dan atau pekerjaannya.
- 9) Melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau.
- 10) Mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani.
- 11) Menghalangi berjalannya tugas kedinasan.
- 12) Memberikan dukungan kepada calon Presiden atau Wakil Presiden, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, atau Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dengan cara:
 - a) Ikut serta sebagai pelaksana kampanye.

- b) Menjadi peserta kampanye dengan menggunakan atribut partai atau atribut ASN.
- c) Sebagai peserta kampanye dengan mengerahkan ASN lain dan atau.
- d) Sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara.

13) Memberikan dukungan kepada calon Presiden atau Wakil Presiden dengan cara:

- a) Membuat keputusan dan atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye atau
- b) Mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada Aparatur Sipil Negara dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

14) Memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah atau Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai fotokopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan

15) Memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah atau Wakil Kepala Daerah dengan cara:

- 1) Terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah atau Wakil Kepala Daerah.
- 2) Menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye.

4. Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sadar akan tanggung jawabnya adalah mereka yang taat akan kewajiban dan tidak melakukan apa yang dilarang untuk dilakukan. Dengan maksud untuk mendidik dan membina Pegawai Negeri Sipil, bagi mereka yang melakukan pelanggaran atas kewajiban dan larangan akan dikenakan sanksi, berupa hukuman disiplin.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam pasal 1 ayat 1 yang dimaksud dengan Disiplin Aparatur Sipil Negara adalah Kesanggupan Aparatur Sipil Negara untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam Peraturan Perundang-undangan dan/ atau Peraturan Kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin ini merupakan pengaturan kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh ASN.

Hukuman disiplin dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum, atas hasil penelitian yang saksama terhadap Pegawai Negeri Sipil yang disangka melanggar kewajiban dan larangan yang ditentukan, harus setimpal dengan pelanggaran disiplin sehingga dapat diterima oleh rasa keadilan. Apabila hukuman disiplin dirasakan oleh

Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman sebagai tindakan yang tidak adil, maka ia dapat mengajukan keberatan kepada pejabat atasan, dan dalam hal-hal tertentu dapat disampaikan kepada Badan Pertimbangan Kepegawaian.

Hukuman disiplin diberikan tidak lain adalah untuk memperbaiki serta mendidik ASN itu sendiri, serta untuk melancarkan aktifitas penyelenggaraan tugas-tugas kedinasan secara baik. Hukuman disiplin dapat dibagi menurut tingkat dan jenis, masing-masing sesuai dengan sifat dan berat atau ringannya pelanggaran yang diperbuat, serta akibat yang ditimbulkannya atas pelanggaran yang dibuat oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.²⁰

5. Hukuman Terhadap Pelanggaran Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara

ASN yang tidak melakukan kewajiban dan melakukan perbuatan yang dilarang sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, dianggap telah melakukan pelanggaran disiplin PNS dan tentu saja harus mendapatkan hukuman disiplin.

Tujuan hukuman disiplin adalah untuk memperbaiki dan mendidik ASN yang melakukan pelanggaran disiplin. Karena itu setiap pejabat yang berwenang menghukum sebelum menjatuhkan hukuman disiplin harus memeriksa lebih dahulu ASN yang melakukan pelanggaran disiplin. Terhadap ASN yang disangka melakukan pelanggaran disiplin diadakan pemeriksaan. Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui

²⁰Hasibuan Malayu. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. Hal 193

apakah ASN yang bersangkutan benar telah melakukan pelanggaran disiplin. Pemeriksaan juga bertujuan untuk mengetahui latar belakang serta hal-hal yang mendorong pelanggaran disiplin tersebut. Pemeriksaan dilaksanakan sendiri oleh pejabat yang berwenang menghukum atau pejabat lain yang ditunjuk.

Apabila pejabat pada waktu memeriksa Aparatur Sipil Negara yang disangka melakukan pelanggaran disiplin berpendapat, bahwa berdasarkan hasil pemeriksaannya hukuman disiplin yang wajar dijatuhkan adalah di luar wewenangnya, maka pejabat tersebut wajib melaporkan hal itu kepada pejabat yang berwenang menghukum yang lebih tinggi. Laporan tersebut disertai dengan hasil-hasil pemeriksaan dan bahan-bahan lain yang diperlukan. Pejabat yang berwenang menghukum yang lebih tinggi wajib memperhatikan dan mengambil keputusan atas laporan itu.

Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan Aparatur Sipil Negara yang melanggar ketentuan peraturan disiplin PNS, baik di dalam maupun diluarjam kerja. PNS dinyatakan melanggar peraturan disiplin apabila dengan ucapan, tulisan, dan atau perbuatannya tersebut secara sah terbukti melanggar ketentuan mengenai kewajiban.

Berdasarkan pasal 1 angka 8 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena

melanggar Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Ada beberapa tingkat dan jenis hukuman disiplin menurut pasal 7, yaitu :

1) Hukuman disiplin Ringan terdiri dari :

- a) Teguran lisan. Hukuman disiplin yang berupa teguran lisan dinyatakan dan disampaikan secara lisan oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin. Apabila seorang atasan menegur bawahannya tetapi tidak dinyatakan secara tegas sebagai hukuman disiplin, bukan hukuman disiplin.
- b) Teguran tertulis Hukuman disiplin yang berupa teguran tertulis dinyatakan dan disampaikan secara tertulis oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin.
- c) Pernyataan tidak puas secara tertulis. Hukuman disiplin yang berupa pernyataan tidak puas dinyatakan dan disampaikan secara tertulis oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Aparatur Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin.

2) Hukuman Disiplin Sedang terdiri dari :

- a) Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama satu Tahun. Hukuman disiplin yang berupa penundaan kenaikan gaji berkala, ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya tiga bulan dan untuk paling lama satu Tahun. Masa

penundaan kenaikan gaji berkala tersebut dihitung penuh untuk kenaikan gaji berkala berikutnya.

- b) Penurunan gaji sebesar satukali kenaikan gaji berkala paling lama satu Tahun. Hukuman disiplin yang berupa penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala, ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya tiga bulan dan untuk paling lama satu Tahun. Setelah masa menjalani hukuman disiplin tersebut selesai, maka gaji pokok Pegawai Negeri sipil yang bersangkutan langsung kembali pada gaji pokok semula. Masa penurunan gaji tersebut dihitung penuh untuk kenaikan gaji berkala berikutnya. Apabila dalam masa menjalani hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan memenuhi syarat-syarat untuk kenaikan gaji berkala, maka kenaikan gaji berkala tersebut baru diberikan terhitung mulai bulan berikutnya dari saat berakhirnya masa menjalani hukuman disiplin.
- c) Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama satu Tahun. Hukuman disiplin yang berupa penundaan kenaikan pangkat ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya enam bulan dan untuk paling lama satu Tahun, terhitung mulai tanggal kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dapat dipertimbangkan.

3) Hukuman Disiplin Berat terdiri dari :

- a) Penurunan pangkat pada pangkat setingkat lebih rendah untuk paling lama satu Tahun.

Hukuman disiplin yang berupa penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah, ditetapkan untuk masa sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan, dan untuk paling lama satu Tahun. Setelah masa menjalani hukuman disiplin penurunan pangkat selesai, maka pangkat Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan dengan sendirinya kembali pada pangkat yang semula. Masa dalam pangkat terakhir sebelum dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat, dihitung sebagai masa kerja untuk kenaikan pangkat berikutnya. Kenaikan pangkat berikutnya Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat, baru dapat dipertimbangkan setelah Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan sekurang-kurangnya satu Tahun dikembalikan pada pangkat semula.

- b) Pembebasan dari jabatan.

Hukuman disiplin yang berupa pembebasan dari jabatan adalah pembebasan dari jabatan organik. Pembebasan dari jabatan berarti pula pencabutan segala wewenang yang melekat pada jabatan itu. Selama pembebasan dari jabatan, Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menerima penghasilan penuh kecuali tunjangan jabatan.

- c) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai ASN.

Aparatur Sipil Negara yang dijatuhi hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS, apabila memenuhi syarat masa kerja dan usia pensiun menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku, yang bersangkutan diberikan hak pensiun.

- d) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai ASN.

Aparatur Sipil Negara yang dijatuhi hukuman disiplin pemberhentian tidak dengan hormat maka kepada PNS tersebut tidak diberikan hak pensiunnya meskipun memenuhi syarat masa kerja usia pensiun.

Pemberian hukuman disiplin ASN dilakukan oleh pejabat yang berwenang. Pejabat yang berwenang menghukum adalah pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin. Sebagaimana diatur dalam Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Maka pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin adalah sebagai berikut:

- 1) Presiden, untuk jenis hukuman disiplin :
 - a) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Aparatur Sipil Negara bagi Aparatur Sipil Negara yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.

- b) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Aparatur Sipil Negara bagi Aparatur Sipil Negara yang berpangkat Pembina Utama Mudagolongan ruang IV/c ke atas
 - c) Pembebasan dari jabatan bagi Aparatur Sipil Negara yang memangku jabatan struktural eselon I, atau jabatan lain yang wewenang pengangkatan dan pemberhentiannya berada di tangan Presiden.
- 2) Pejabat pembina Kepegawaian Pusat, bagi Aparatur Sipil Negara Pusat di lingkungannya masing-masing dan untuk Pegawai pada Pelaksana adalah Sekretaris Jenderal, kecuali jenis hukuman disiplin:
- a) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Aparatur Sipil Negara dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Aparatur Sipil Negara yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.
 - b) Pembebasan dari jabatan struktural eselon I atau jabatan lain yang wewenang pengangkatan serta pemberhentiannya berada di tangan Presiden.
- 3) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi, untuk semua Aparatur Sipil Negara Daerah di lingkungan masing-masing, kecuali jenis hukuman disiplin:
- a. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Aparatur Sipil Negara dan pemberhentian tidak

dengan hormat sebagai Aparatur Sipil Negara yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c ke atas.

b. Pembebasan dari jabatan struktural eselon I atau jabatan lain yang wewenang pengangkatan serta pemberhentiannya berada di tangan Presiden.

4) Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten atau Kota, untuk semua ASN Daerah di lingkungan masing-masing, kecuali untuk hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai ASN dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai ASN yang berpangkat Pembina Utama Muda golongan ruang IV/c keatas, atau ASN Daerah yang menduduki jabatan yang wewenang pengangkatan dan pemberhentiannya berada ditangan Presiden.

5) Kepala Perwakilan Republik Indonesia di luar negeri, bagi Aparatur Sipil Negara Republik Indonesia yang dipekerjakan pada perwakilan Republik Indonesia di luar negeri, diperbantukan atau dipekerjakan pada Negara Sahabat atau sedang menjalankan tugas belajar di luar negeri, sepanjang mengenai jenis hukuman disiplin berupa :

- a) Teguran lisan,
- b) Teguran tertulis,
- c) Pernyataan tidak puas secara tertulis, dan
- d) Pembebasan dari jabatan.

Untuk lebih menjamin daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya dalam pelaksanaan Peraturan Disiplin Aparatur Sipil Negara, maka Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dapat mendelegasikan sebagian wewenang penjatuhan hukuman disiplin kepada pejabat lain di lingkungan masing-masing, kecuali mengenai hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai ASN dan pemberhentian tidak dengan hormat sebagai ASN yang berpangkat Pembina Tingkat I golongan ruang IV/b ke bawah. Pendelegasian akan wewenang menjatuhkan hukuman disiplin dilaksanakan dengan surat keputusan Pejabat Pembina Kepegawaian yang bersangkutan.

C. Tinjauan tentang *Good Governance*

1. Pengertian *Good Governance*

Good Governance adalah manajemen pemerintahan yang baik, suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan politican framework bagi tumbuhnya aktifitas usaha.²¹

Good governance pada dasarnya adalah suatu konsep yang mengacu kepada proses pencapaian keputusan dan pelaksanaannya

²¹ Yanwariyanidwi.wordpress.com

yang dapat dipertanggungjawabkan secara bersama. Sebagai suatu konsensus yang dicapai oleh pemerintah, warga negara, dan sektor swasta bagi penyelenggaraan pemerintahan dalam suatu negara.

Good Governance di Indonesia sendiri mulai benar – benar dirintis dan diterapkan sejak meletusnya era Reformasi yang dimana pada era tersebut telah terjadi perombakan sistem pemerintahan yang menuntut proses demokrasi yang bersih sehingga Good Governancemerupakan salah satu alat Reformasi yang mutlak diterapkan dalam pemerintahan baru. Akan tetapi, jika dilihat dari perkembangan Reformasi yang sudah berjalan selama 15 tahun ini, penerapan Good Governance di Indonesia belum dapat dikatakan berhasil sepenuhnya sesuai dengan cita – cita Reformasi sebelumnya. Masih banyak ditemukan kecurangan dan kebocoran dalam pengelolaan anggaran dan akuntansi yang merupakan dua produk utama Good Governance.

2. Prinsip *Good Governance*

Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Bertolak dari prinsip-prinsip ini akan didapatkan tolak ukur kinerja suatu pemerintahan. Baik-buruknya pemerintahan bisa dinilai bila ia telah bersinggungan dengan semua unsur prinsip-prinsip *good governance*. Menyadari pentingnya masalah ini, prinsip-prinsip *good governance* diurai satu persatu sebagaimana tertera di bawah ini:

a) Partisipasi Masyarakat

Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif. Partisipasi bermaksud untuk menjamin agar setiap kebijakan yang diambil mencerminkan aspirasi masyarakat. Dalam rangka mengantisipasi berbagai isu yang ada, pemerintah daerah menyediakan saluran komunikasi agar masyarakat dapat mengutarakan pendapatnya. Jalur komunikasi ini meliputi pertemuan umum, temu wicara, konsultasi dan penyampaian pendapat secara tertulis. Bentuk lain untuk merangsang keterlibatan masyarakat adalah melalui perencanaan partisipatif untuk menyiapkan agenda pembangunan, pemantauan, evaluasi dan pengawasan secara partisipatif dan mekanisme konsultasi untuk menyelesaikan isu sektoral.

b) Tegaknya Supremasi Hukum

Partisipasi masyarakat dalam proses politik dan perumusan-perumusan kebijakan publik memerlukan sistem dan aturan-aturan hukum. Sehubungan dengan itu, dalam proses mewujudkan cita *good governance*, harus diimbangi dengan komitmen untuk menegakkan *rule of law* dengan karakter-karakter antara lain sebagai berikut: Supremasi hukum (*the*

supremacy of law), Kepastian hukum (*legal certainty*), Hukum yang responsip, Penegakkan hukum yang konsisten dan non-diskriminatif, Independensi peradilan. Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia.

c) Transparansi

Transparansi adalah keterbukaan atas semua tindakan dan kebijakan yang diambil oleh pemerintah. Prinsip transparansi menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau. Sehingga bertambahnya wawasan dan pengetahuan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan, meningkatnya jumlah masyarakat yang berpartisipasi dalam pembangunan dan berkurangnya pelanggaran terhadap peraturan perundang-undangan.

d) Peduli pada Dunia Usaha

Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan. Dalam konteks praktek lapangan dunia usaha, pihak korporasi mempunyai tanggung jawab moral untuk mendukung bagaimana *good governance* dapat berjalan dengan baik di masing - masing lembaganya. Pelaksanaan *good governance* secara benar dan konsisten bagi dunia usaha adalah perwujudan dari pelaksanaan etika bisnis yang seharusnya dimiliki oleh setiap lembaga korporasi yang ada didunia. Dalam lingkup tertentu etika bisnis berperan sebagai elemen mendasar dari konsep CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang dimiliki oleh perusahaan. Pihak perusahaan mempunyai kewajiban sebagai bagian masyarakat yang lebih luas untuk memberikan kontribusinya. Praktek *good governance* menjadi kemudian *guidence* atau panduan untuk operasional perusahaan, baik yang dilakukan dalam kegiatan internal maupun eksternal perusahaan. Internal berkaitan dengan operasional perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut bekerja, sedangkan eksternal lebih kepada bagaimana perusahaan tersebut bekerja dengan stakeholder lainnya, termasuk didalamnya publik.

e) Berorientasi pada Konsensus

Menyatakan bahwa keputusan apapun harus dilakukan melalui proses musyawarah melalui konsesus. Model pengambilan

keputusan tersebut, selain dapat memuaskan semua pihak atau sebagian besar pihak, juga akan menjadi keputusan yang mengikat dan milik bersama, sehingga ia akan mempunyai kekuatan memaksa (*coercive power*) bagi semua komponen yang terlibat untuk melaksanakan keputusan tersebut. Paradigma ini perlu dikembangkan dalam konteks pelaksanaan pemerintahan, karena urusan yang mereka kelola adalah persoalan-persoalan publik yang harus dipertanggungjawabkan kepada rakyat. Semakin banyak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan secara partisipasi, maka akan semakin banyak aspirasi dan kebutuhan masyarakat yang terwakili. Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat, dan bila mungkin, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur.

f) Kesetaraan

Kesetaraan yakni kesamaan dalam perlakuan dan pelayanan. Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka. Prinsip kesetaraan menciptakan kepercayaan timbal-balik antara pemerintah dan masyarakat melalui penyediaan informasi dan menjamin kemudahan di dalam memperoleh informasi yang akurat dan memadai. Informasi adalah suatu

kebutuhan penting masyarakat untuk berpartisipasi dalam pengelolaan daerah. Berkaitan dengan hal tersebut pemerintah daerah perlu proaktif memberikan informasi lengkap tentang kebijakan dan layanan yang disediakan kepada masyarakat. Pemerintah daerah perlu mendayagunakan berbagai jalur komunikasi seperti melalui brosur, *leaflet*, pengumuman melalui koran, radio serta televisi lokal. Pemerintah daerah perlu menyiapkan kebijakan yang jelas tentang cara mendapatkan informasi.

g) Efektifitas & Efisiensi

Untuk menunjang prinsip-prinsip yang telah disebutkan di atas, pemerintahan yang baik dan bersih juga harus memenuhi kriteria efektif dan efisien yakni berdaya guna dan berhasil-guna. Kriteria efektif biasanya diukur dengan parameter produk yang dapat menjangkau sebesar-besarnya kepentingan masyarakat dari berbagai kelompok dan lapisan sosial. Agar pemerintahan itu efektif dan efisien, maka para pejabat pemerintahan harus mampu menyusun perencanaan-perencanaan yang sesuai dengan kebutuhan nyata masyarakat, dan disusun secara rasional dan terukur. Dengan perencanaan yang rasional tersebut, maka harapan partisipasi masyarakat akan dapat digerakkan dengan mudah, karena program-program itu menjadi bagian dari kebutuhan mereka. Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahkan hasil

sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.

h) Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah pertanggungjawaban pejabat publik terhadap masyarakat yang memberinya kewenangan untuk mengurus kepentingan mereka. Para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggungjawaban tersebut berbeda satu dengan lainnya tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan. Instrumen dasar akuntabilitas adalah peraturan perundang-undangan yang ada, dengan komitmen politik akan akuntabilitas maupun mekanisme pertanggungjawaban, sedangkan instrumen-instrumen pendukungnya adalah pedoman tingkah laku dan sistem pemantauan kinerja penyelenggara pemerintahan dan sistem pengawasan dengan sanksi yang jelas dan tegas.

i) Visi Strategis

Visi strategis adalah pandangan-pandangan strategis untuk menghadapi masa yang akan datang. Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk

mewujudkan perkembangan tersebut. Selain itu mereka juga harus memiliki pemahaman atas kompleksitas kesejarahan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.