

LEMBAR JUDUL

**"DISPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN PUBLIK"
(Studi Implementasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan
Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pcgawai Negeri Sipil
Di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kecamatan
Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat)**

TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)



**TAPM Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi
Bidang Minat Administrasi Publik**

Oleh :
KARTONO, S.Pd
NIM. 017980879

**PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK
UNIVERSITAS TERBUKA
JAKARTA 2013**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS TERBUKA**

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul "DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN PUBLIK (Studi Implementasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Timur)" adalah hasil karya saya sendiri dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Palangka Raya, Juli 2013

Yang menyatakan,



KARTONO
NIM. 017980879

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER
(TAPM)**

Judul TAPM : "DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM
PELAYANAN PUBLIK" (Studi Implementasi Disiplin
Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan
Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin
Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Cabang Dinas
Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kecamatan
Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat)

NAMA : KARTONO, S.Pd

NIM : 017980879

Program Studi : Magister Administrasi Publik

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II




DR. HJ. SRI HARTINI DJATMIKOWATI, M.Si

Prof. DR. EDDY LION, M.Si

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu /
Program Magister Administrasi Publik

Direktur Program Pascasarjana,




FLORENTINA RATIH W, S. IP, M.Si
NIP. 19710629 199802 2 001

SUCIATI, M. Sc. Ph.D
NIP. 19520213 198503 2 001

**UNIVERSITAS TERBUKA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

PENGESAHAN

N a m a : **KARTONO, S.Pd**
N I M : **017980879**
Program : **Magister Administrasi Publik**
Alamat : **Kantor Cabang Dinas Dikpora Kecamatan Arsel
 Jl. Iskandar Pangkalan Bun 74112**
Judul TAPM : **"DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN
 PUBLIK" (Studi Implementasi Disiplin Pegawai Negeri
 Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53
 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di
 Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda Dan
 Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten
 Kotawaringin Barat)**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister Adminastrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : **Sabtu, 20 Juli 2013**
W a k t u : **09.00 – 11.00 WIB**

dan telah dinyatakan **LULUS/TIDAK LULUS *)**

Panitia Penguji TAPM

Ketua Komisi Penguji
MOH. YUNUS, S.S. MA

: 

Penguji Ahli
Prof. DR. SAM'UN JAJA RAHARJA

: 

Pembimbing I
DR.Hj. Sri Hartini Jatmikowati, M.Si

: 

Pembimbing II
Prof. DR. Eddy Lion, M.Pd

: 

*) coret salah satu

ABSTRAK

KINERJA DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL TERHADAP PELAYANAN PUBLIK (Studi Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah no.53 tahun 2010 di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat)

Kartono
kartono7263@gmail.com
Universitas Terbuka

Kata kunci: Disiplin, Pegawai Negeri Sipil, Implementasi kebijakan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kebijakan PP no.53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS). Peraturan tersebut adalah pengganti dari PP no.30 Tahun 1980 yang merupakan suatu pembinaan bagi PNS dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif.

Dalam implementasinya, kebijakan disiplin di Kantor Cabang Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan belum berjalan dengan baik karena PNS adalah individu yang terkadang ingin melepaskan diri dari peraturan yang berlaku. Penelitian ini menunjukkan bahwa pimpinan merupakan sosok yang seharusnya menjadi patokan dalam implementasi kebijakan disiplin yang baik. Pimpinan yang dapat menjadi panutan, disegani dan taat peraturan serta sanggup memberikan sanksi atau teguran menjadi kunci penerapan kebijakan disiplin pegawai.

ABSTRACT**THE PREFORMANCE OF CIVIL SERVANT'S DISCIPLINE TO THE PUBLIC SERVICE (Policy Implementation Studies of Civil Servant's Discipline based on Government Regulation No. 37 year 2010 in Branch Office of Education, Youth and Sports Service, South Arut district, Kotawaringin Barat Regency)**

Kartono
kartono7263@gmail.com
Universitas Terbuka

Keywords: Discipline, Policy Implementation, Civil Servant.

This research is aim to analyze government regulation policy no.53 year 2010 about Civil Servant discipline. The regulation is in lieu of pp no.30 year 1980, a regulation that manages the training for civil servants in running their duties and functions. This research is using qualitative descriptive method.

In the implementation, the discipline policies in education, youth and sports service branch office at South Arut district were not run well because the civil servants are individuals who sometimes want to break away from the prevailing regulations. This research shows that the leader is the figure that was supposed to be the benchmark in the implementation of a policy of disciplined either. The leadership that can be a role model, respected and conformed to the regulations as well as able to provide sanction is the key to apply the discipline policy for civil servants.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin, Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, ialah pencipta alam semesta beserta seluruh isinya, Yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang atas segala limpahan dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis tepat sesuai dengan waktunya. Sholawat serta salam tetap turunkan dan terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW, beserta keluarga, para sahabat dan umatnya dari zaman dahulu hingga diakhir zaman.

Proposal Tesis dengan Judul **"DISPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PELAYANAN PUBLIK"** (Studi Implementasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat) disusun dan dibuat sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 2 (S-2) di Pascasarjana Universitas Terbuka serta memberikan masukan dan saran kepada Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat khususnya Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan dalam penerapan kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan.

Penyusunan dan penyelesaian Proposal Tesis ini adalah berkat bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan rasa terima kasih secara khusus kepada Ibunda dan Ayahanda tercinta yang telah membesarkan dan mendidik serta selalu memberikan doa restunya, dukungan moril, spiritual serta harapan kasih sayangnya untuk keberhasilan penulis.

Penulis juga menyampaikan banyak terima kasih kepada almarhumah Isteri tercinta serta anak – anakku tersayang yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Semoga Alloh SWT selalu melindungi dan merahmati kita semua. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada pihak penyelenggara Program Pascasarjana Universitas Terbuka yang telah mcemberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan strata dua dalam program studi Magister Administrasi Publik dan dengan memberikan bimbingan dan arahan selama proses belajar berlangsung.

Penulis juga menyampaikan terima kasih yang tidak terhingga kepada pembimbing Ibu DR. Hj. SRI HARTINI JATMIKOWATI, M. Si dan Prof. DR. EDDY LION, M. Si yang telah membimbing untuk menyelesaikan Proposal tesis yang bagi penulis sangat terasa sulit hingga akhirnya dapat diselesaikan secara bertahap.

Demikian yang penulis sampaikan dan rasa terima kasih kepada semuanya yang telah membantu atas terselesaikannya tesis ini, atas segala kekurangan penulis mohon maaf dan semoga dapat bermanfaat bagi banyak pihak pada umumnya dan bagi penulis pada khususnya.

Penulis,



DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL	i
PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	9
B. Kajian Terdahulu Yang Relevan	43
C. Kerangka Berfikir	45
D. Pokok Bahasan	46
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Desain Penelitian	51
B. Narasumber	57
C. Pedoman Wawancara	59
D. Pemilihan Narasumber	61
E. Metode Analisis Data	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	64
B. Hasil Penelitian	67
C. Pembahasan Hasil Penelitian	112
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	132
B. Saran	137
Daftar Pustaka	138

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Semenjak digulirkannya kebijakan otonomi daerah yang dikembangkan pada masa reformasi terjadi perubahan yang mendasar yaitu konsep sentralisasi yang diubah menjadi konsep desentralisasi dengan penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah pusat kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dalam Perjalanan pelaksanaan sistem desentralisasi tersebut, pemerintah telah menghasilkan dua produk hukum berbentuk Undang-undang yang mengatur tentang Pemerintah Daerah, yaitu menjadi Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah.

Pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah membawa konsekuensi langsung berkurangnya kewenangan pemerintah pusat terhadap daerah dan penambahan tanggung jawab kepada daerah. Dan sebaliknya terjadinya penambahan wewenang membawa konsekuensi penambahan tugas kepada daerah otonom. Salah satu isu yang berkembang di Era Globalisasi jni terutama dalam pengelolaan administrasi publik adalah pemikiran tentang pemerintahan yang baik (*Good Governance*). Pemerintahan yang baik harus menjunjung tinggi keinginan dan pada Demokratisasi dalam kehidupan berbangsa dan bernegara.

Zaman modern ini banyak sekali permasalahan yang dihadapi dalam kinerja aparatur atau Pegawai Negeri Sipil. Menurut Sukowati (2008:30) bahwa masalah penyebab terjadinya rendahnya kinerja aparatur birokrasi atau Pegawai Negeri Sipil adalah terjadinya krisis multidimensi yaitu buruknya atau salah kelola dalam penyelenggaraan pemerintahan (*poor or bad governance*) yang antara lain diindikasikan beberapa permasalahan utama di dalam birokrasi pemerintahan yaitu terjadinya tindakan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme), rendahnya kinerja aparatur, rendahnya kinerja pelayanan kepada publik atau masyarakat.

Dari uraian diatas dapat dikatakan perlu peningkatan dalam melaksanakan pemerintahan yang baik dan tujuan nasional yang jelas. Untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik dan menjadi kepercayaan masyarakat dalam peningkatan pelayanan publik serta pencapaian tujuan pembangunan nasional maka diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang berdisiplin tinggi dan berdedikasi tinggi ditengah kehidupan yang terbuka maka permasalahan yang timbul dan godaan terhadap Pegawai Negeri Sipil untuk menyimpang dari etika pemerintahan sangat besar sehingga perlu adanya upaya untuk penegakan disiplin pegawai.

Memang jika dilihat secara riil, kinerja aparatur memegang peranan yang amat penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Seorang pegawai yang disiplin tidak akan mencuri waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan.

Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan para pegawai yang bermalas-malasan karena waktu kerja dimanfaatkannya sebaik mungkin untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Kelancaran pelaksanaan pemerintahan dan pembangunan nasional terutama tergantung dari kesempurnaan aparatur negara dan kesempurnaan aparatur negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan pegawai negeri. Pegawai negeri yang sempurna menurut Marsono (1974:66) adalah pegawai negeri yang penuh kesetiaan pada Pancasila, Undang – Undang Dasar 1945 dan pemerintah serta bersatupadu, bermental baik, berdisiplin tinggi, berwibawa, berdaya guna, berkualitas tinggi dan sadar akan tanggung jawab sebagai unsur pertama aparatur Negara. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin yang tinggi merupakan salah satu unsur untuk menjadi pegawai negeri yang sempurna. Dengan disiplin yang tinggi diharapkan semua kegiatan akan berjalan dengan baik.

Sumberdaya Manusia yang dimaksudkan adalah Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan dan bekerja di lingkungan birokrasi untuk menjalankan tugas pokok dan fungsi sebagaimana telah ditetapkan. Sebuah ilustrasi tentang birokrasi menyatakan bahwa mereka Pegawai Negeri Sipil kerja santai, pulang cepat dan mempersulit urusan serta identik dengan sebuah adagium *“mengapa harus dipermudah apabila dapat dipersulit”*.

Gambaran umum tersebut sudah sedemikian melekatnya dalam benak publik di Indonesia sehingga banyak kalangan yang berasumsi bahwa perbedaan antara dunia preman dengan birokrasi hanya terletak pada pakaian dinas saja. Salah satu indikasi rendahnya kualitas Pegawai Negeri Sipil tersebut adalah adanya pelanggaran disiplin yang banyak dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil. Pembangunan yang sedang giat dilakukan di Indonesia sering mengalami banyak hambatan dan permasalahan yang cukup kompleks.

Hal tersebut dapat menimbulkan, ketidaktertiban dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Peningkatan disiplin dalam lingkungan aparatur negara adalah salah satu upaya untuk mengatasi ketidaktertiban tersebut. Hanya tingkat kedisiplinan yang tinggi diharapkan kegiatan pembangunan akan berlangsung secara efektif dan efisien. Disiplin yang baik dapat menjadi langkah awal menuju pemerintahan yang bersih dan berwibawa.

Terkait kondisi disiplin Pegawai Negeri Sipil saat ini masih terdapat banyak kecurangan. Beberapa di antaranya disiplin pegawai rendah, motivasi kurang, budaya dan etos kerja rendah, kualitas pelayanan buruk, tingkat korupsi tinggi, dan produktivitas rendah. Pemerintah terus berusaha melakukan reformasi birokrasi di tubuh Pegawai Negeri Sipil.

Dalam upaya meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil tersebut. Sebenarnya Pemerintah Indonesia telah memberikan suatu regulasi dengan di keluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 dan diganti menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai Negeri Sipil sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi pemerintah, para pegawainya melakukan pelanggaran disiplin yang menimbulkan ketidakefektifan kinerja pegawai yang bersangkutan. Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban - kewajiban tidak ditaati atau dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil. Dengan maksud untuk mendidik dan membina Pegawai Negeri Sipil, bagi mereka yang melakukan pelanggaran atas kewajiban dan larangan dikenakan sanksi berupa hukuman disiplin.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara dalam menjalankan roda pemerintahan dituntut untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai Negeri Sipil juga harus bisa menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan masyarakat dan negara. Namun kenyataan di lapangan berbicara lain dimana masih banyak ditemukan Pegawai Negeri Sipil yang tidak menyadari akan tugas dan fungsinya tersebut sehingga sering kali timbul ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya dan tidak jarang pula menimbulkan kekecewaan yang berlebihan pada masyarakat.

Dari uraian diatas penulis ingin menganalisis pelaksanaan kebijakan publik tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat, Provinsi Kalimantan Tengah. Kecamatan Arut Selatan

merupakan kecamatan yang berada di tengah kota serta membawahi 6 (enam) Pemerintahan Kelurahan dan 13 (tiga belas) Pemerintahan Desa.

Sebagai aparatur pemerintah yang berhubungan langsung dengan masyarakat maka kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil sangat mudah dipantau. Implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 belum berjalan dengan baik karena beberapa hal yaitu Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan masih belum paham tentang isi kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Selama ini masih belum bisa diterapkan secara tegas dalam mengambil tindakan atau sanksi kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Berdasarkan uraian diatas perlu dikaji lagi apakah peraturan tersebut dapat diterapkan atau sudah berjalan secara efektif. Menurut analisis latar belakang diatas sangat jauh dari ketentuan yang ada sebagaimana yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, maka penulis melakukan penelitian mengkaji tentang "Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Pelayanan Publik" (Studi Implementasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang seperti yang telah diungkapkan di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor: 53 Tahun 2010 di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat?
2. Faktor – faktor apa saja yang menjadi penghambat dan pendorong dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat.

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan tentang implementasi disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan Publik berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat.
2. Untuk mendeskripsikan faktor penghambat dan pendorong dalam implementasi disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Pelayanan Publik berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berupa temuan – temuan yang bermanfaat bagi proses pengembangan ilmu dan guna lainnya yang meliputi ;

1. Manfaat Teoritis

Untuk mengembangkan ilmu pengetahuan utamanya dalam Teori Kebijakan Publik di bidang Akademik. Penerapan teori New Public Service dalam disiplin pegawai dalam rangka menuju Good Governance. Karena Adanya peningkatan kedisiplinan di lingkungan Pegawai Negeri Sipil Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan pelayanan kepada masyarakat (pelayanan publik)

2. Manfaat Praktis

Manfaat Praktis dari penelitian ini sebagai bahan masukan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk melaksanakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil khususnya dilingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan dan Pegawai Negeri Sipil pada umumnya dalam rangka peningkatan disiplin.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KAJIAN TEORI

A.1. Teori Implementasi Kebijakan Publik

a. Pengertian Implementasi

Secara etimologis kata implementasi merupakan terjemahan dari bahasa Inggris "implementation", yang berasal dari kata kerja "to implement". Menurut Kridawati dalam bukunya *Realita Kebijakan Publik* mengatakan pendapat Webster Dictionary (dalam Tachan, 2008:29), kata implement berasal dari bahasa Latin "*implementum*" dari asal kata "*impere*" dan "*plere*". Kata "*impere*" dimaksudkan "*to fill up*", "*to fill in*", yang artinya mengisi penuh; melengkapi, sedangkan "*plere*" maksudnya "*to fill*" yaitu mengisi. Sehingga kata to implement (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu).

Sedangkan pengertian implementasi menurut Karas Webster yang dikutip oleh Abdul Wahab adalah :

Konsep implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu to implement. Dalam kamus besar Webster, to implement (mengimplementasikan) berarti to provide the means for carrying out (menyediakan sarana untuk melakukan sesuatu); dan to give practical effect to atau untuk menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu (Wahab, 2005:64).

Jadi sesuatu yang dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan pengadilan atau

kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Sedangkan pengertian implementasi menurut Van Meter dan Van Horn adalah:

Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan yang telah digariskan dalam keputusan. (Wahab, 2005 : 65).

Berkaitan dengan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pada bagian ini teori ini dibuat sesuai dengan pedoman dalam menganalisa masalah yang diteliti. Solichin Abdul Wahab dalam bukunya yang berjudul *Analisis Implementasi E-Government* mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi sebagai berikut:

"Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau pejabat-pejabat, kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada terciptanya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan" (Wahab, 2001 : 65).

Kemudian, van Meter dan Van Horn (dalam Budi Winarno, 2005:102) mendefinisikan implementasi kebijakan publik sebagai berikut :

Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh organisasi publik yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan sebelumnya. Tindakan-tindakan ini mencakup usaha-usaha untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu tertentu maupun dalam rangka melanjutkan usaha-usaha untuk mencapai perubahan-perubahan besar dan kecil yang ditetapkan oleh keputusan-keputusan kebijakan.

Sehubungan dengan kata implementasi di atas, Pressman dan Wildavsky (dalam Tachan 2008 : 29) mengemukakan bahwa, "*implementation as to carry out, accomplish fulfill produce, complete*". Maksudnya: membawa, menyelesaikan, mengisi, menghasilkan, melengkapi.

Sedangkan Van Meter dan Horn (Wibawa, dkk., 1994; 15) menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Grindle (1980: 7) menambahkan bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran.

Menurut Lane, implementasi sebagai konsep dapat dibagi ke dalam dua bagian. Pertama, *implementation = F (Intention, Output, Outcome)*. Sesuai definisi tersebut, implementasi merupakan fungsi yang terdiri dari maksud dan tujuan, hasil sebagai produk dan hasil dari akibat. Kedua, implementasi merupakan persamaan fungsi dari *implementation = F (Policy, Formator, Implementor, Initiator, Time)*. Penekanan utama kedua fungsi ini adalah kepada kebijakan itu sendiri. kemudian hasil yang dicapai dilaksanakan oleh implementor dalam kurun waktu tertentu (Sabatier, 1986:21-48).

Implementasi kebijakan menghubungkan antara tujuan kebijakan dan realisasinya dengan hasil kegiatan pemerintah. Hal ini sesuai dengan pandangan Van Meter dan Horn (Grindle, 1980: 6) bahwa tugas implementasi adalah membangun jaringan yang memungkinkan tujuan kebijakan publik direalisasikan melalui aktivitas instansi pemerintah yang melibatkan berbagai pihak yang berkepentingan (*policy stakeholders*).

b. Strategi Implementasi Kebijakan Publik

Menurut Pason (2006), model implementasi inilah yang paling pertama muncul. Pendekatan top down memiliki pandangan tentang hubungan kebijakan implementasi seperti yang tercakup dalam Emile karya Rousseau : “Segala sesuatu adalah baik jika diserahkan ke tangan Sang Pencipta. Segala sesuatu adalah buruk di tangan manusia”.

Masih menurut Parsons (2000), model rasional ini berisi gagasan bahwa implementasi adalah menjadikan orang melakukan apa-apa yang diperintahkan dan mengontrol urutan tahapan dalam sebuah sistem. Mazmanian dan Sabatier (1983) dalam Ratmono (2008), berpendapat bahwa implementasi *top down* adalah proses pelaksanaan keputusan kebijakan mendasar. Beberapa ahli yang mengembangkan model implementasi kebijakan dengan perspektif *top down* adalah sebagai berikut :

1. Van Meter dan Van Horn

Menurut Meter dan Horn (1975) dalam Nugroho (2008), implementasi kebijakan berjalan secara linear dari kebijakan publik, implementor dan kinerja kebijakan publik. Beberapa variable yang mempengaruhi kebijakan publik adalah sebagai berikut :

1. Aktifitas implementasi dan komunikasi antar organisasi.
2. Karakteristik agen pelaksana/implementor.
3. Kondisi ekonomi, social dan politik.
4. Kecenderungan (dispotition) pelaksana/implementor.

2. George Edward III

Menurut Edward III (1930) dalam Yousa (2007), salah satu pendekatan studi implementasi adalah harus dimulai dengan pernyataan abstrak, seperti yang dikemukakan sebagai berikut. yaitu :

- a. Apakah yang menjadi prasyarat bagi implementasi kebijakan ?
- b. Apakah yang menjadi faktor penghambat utama bagi keberhasilan implementasi kebijakan ?

Sehingga untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas, Edward III, mengusulkan 4 (empat) variabel yang sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan, yaitu :

1. *Communication* (komunikasi) : komunikasi merupakan sarana untuk menyebarluaskan informasi, baik dari atas ke bawah, maupun dari bawah ke atas. Untuk menghindari terjadinya distorsi informasi yang disampaikan atasan ke bawahan, perlu adanya ketetapan waktu dalam penyampaian informasi, harus jelas informasi yang disampaikan, serta memerlukan ketelitian dan konsistensi dalam menyampaikan informasi.
2. *Resourcess* (sumber-sumber); sumber-sumber dalam implementasi kebijakan memegang peranan penting, karena implementasi kebijakan tidak akan efektif bilamana sumber-sumber pendukungnya tidak tersedia. Yang termasuk sumber-sumber dimaksud adalah :
 - a. Staf yang relatif cukup jumlahnya dan mempunyai keahlian dan keterampilan untuk melaksanakan kebijakan.
 - b. Informasi yang memadai relevan untuk keperluan implementasi.

- c. Dukungan dari lingkungan untuk mensukseskan implementasi kebijakan.
 - d. Wewenang yang dimiliki implementor untuk melaksanakan kebijakan.
3. Disposition or attitude (sikap); berkaitan dengan bagaimana sikap implementor dalam mendukung suatu implementasi kebijakan. Seringkali para implementor bersedia untuk mengambil inisiatif dalam rangka mencapai kebijakan, tergantung dengan sejauh mana wewenang yang dimilikinya.

Bureaucratic structure (struktur birokrasi); suatu kebijakan seringkali melibatkan beberapa lembaga atau organisasi dalam proses implementasinya, sehingga diperlukan koordinasi yang efektif antar lembaga-lembaga terkait dalam mendukung keberhasilan implementasi

3. Mazmanian dan Sabatier

Mazmanian dan Sabatier 1983 (dalam Nugroho, 2008) :

- a. Variabel independen : yaitu mudah-tidaknya masalah dikendalikan yang berkenaan dengan indicator masalah teori dan teknis pelaksanaan, keragaman objek dan perubahan seperti apa yang dikehendaki.
- b. Variabel intervening : yaitu variable kemampuan kebijakan untuk menstrukturkan proses implementasi dengan indicator kejelasan dan konsistensi tujuan
- c. Variabel dependen: yaitu variable-variabel yang mempengaruhi proses implementasi yang berkenaan dengan indicator kondisi social ekonomi dan teknologi, dukungan public, sikap dan risorsis

konstituen, dukungan pejabat yang lebih tinggi dan komitmen dan kualitas kepemimpinan dari pejabat pelaksana.

4. Model Grindle

Menurut Grindle (1980) dalam Wibawa (1994) : implementasi kebijakan ditentukan oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Ide dasarnya adalah bahwa setelah kebijakan ditransformasikan, barulah implementasi kebijakan dilakukan. Keberhasilannya ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut: Isi kebijakan, mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Kepentingan yang terpengaruh oleh kebijakan
- b. Jenis manfaat yang akan dihasilkan
- c. Derajat perubahan yang diinginkan
- d. Kedudukan pembuat kebijakan
- e. Pelaksana program
- f. Sumber daya yang dikerahkan

Sementara itu, konteks implementasinya adalah :

1. Kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat
2. Karakteristik lembaga dan penguasa
3. Kepatuhan dan daya tanggap

Model Grindle ini lebih menitik beratkan pada konteks kebijakan, khususnya yang menyangkut dengan implementor, sasaran dan arena konflik yang mungkin terjadi di antara para aktor implementasi serba kondisi-kondisi sumber daya implementasi yang diperlukan. Model implementasi dengan pendekatan bottom up muncul sebagai kritik terhadap model pendekatan rasional (top down). Parsons (2006), mengemukakan bahwa yang benar-benar penting dalam

implementasi adalah hubungan antara pembuat kebijakan dengan pelaksana kebijakan. Model bottom up adalah model yang memandang proses sebagai sebuah negosiasi dan pembentukan konsensus. Masih menurut Parsons (2006), model pendekatan bottom up menekankan pada fakta bahwa implementasi di lapangan memberikan keleluasaan dalam penerapan kebijakan.

Ahli kebijakan yang lebih memfokuskan model implementasi kebijakan dalam perspektif bottom up adalah Adam Smith. Menurut Smith (1973) dalam Islamy (2001), implementasi kebijakan dipandang sebagai suatu proses atau alur. Model Smith ini memandang proses implementasi kebijakan dari proses kebijakan dari perspektif perubahan sosial dan politik, dimana kebijakan yang dibuat oleh pemerintah bertujuan untuk mengadakan perbaikan atau perubahan, dalam masyarakat sebagai kelompok sasaran.

Menurut Smith dalam Islamy (2001), implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yaitu :

1. *Idealized policy*: yaitu pola interaksi yang digagas oleh perumus kebijakan dengan tujuan untuk mendorong, mempengaruhi dan merangsang target group untuk melaksanakannya.
2. *Target groups*: yaitu bagian dan *policy stake holders* yang diharapkan dapat mengadopsi pola-pola interaksi sebagaimana yang diharapkan oleh perumus kebijakan. Karena kelompok ini menjadi sasaran dari implementasi kebijakan, maka diharapkan dapat menyesuaikan pola-pola perilaku dengan kebijakan yang telah dirumuskan.

3. *Implementing organization* : yaitu badan-badan pelaksana yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan.
4. *Environmental factors* : unsur-unsur di dalam lingkungan yang mempengaruhi implementasi kebijakan seperti aspek budaya sosial, ekonomi dan politik.

A.2. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil (Pegawai Negeri Sipil) sebagai unsur utama sumber daya manusia aparatur Negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa :

"Pegawai Negeri Sipil adalah setiap warga negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserah tugas dalam suatu jabatan negeri atau diserahi tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku".

Jadi Jelas sesuai dengan Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah warga Indonesia yang diangkat oleh pejabat yang berwenang dan digaji berdasarkan perundang-undangan maka Pegawai Negeri Sipil harus patuh dan taat pada peraturan yang berlaku.

A.3. Etika Pegawai Negeri Sipil

Etika Pegawai Negeri Sipil telah termuat dalam peraturan Kepegawaian yang mengatur para aparat Birokrasi (Pegawai negeri) itu sendiri, yang mana kita tahu bahwa Birokrasi merupakan sebuah organisasi penyelenggara pemerintahan yang terstruktur dari pusat sampai kedaerah dan memiliki jenjang atau tingkatan yang disebut hirarki. Etika Pegawai Negeri Sipil merupakan bagian dari aturan main dalam organisasi struktural telah diatur aturan mainnya, dimana kita kenal sebagai Kode Etik Pegawai Negeri, yang telah diatur lewat Undang-undang Kepegawaian. Kode Etik yang berlaku bagi Pegawai Negeri Sipil disebut Sapta Prasetya Korps Pegawai Republik Indonesia (Panca Prasetya KORPRI). Widjaja (1997:23)

Setiap organisasi, misalnya Pegawai Negeri Sipil ada usaha untuk membentuk Kode Etik yang lebih mengikat atau mengatur anggotanya agar lebih beretika dan bermoral. Namun sampai sekarang belum diketahui sampai seberapa jauhnya dan juga belum dapat dipantau secara jelas dari perbuatan seseorang apakah yang bersangkutan melanggar Etika atau Kode Etik atau tidak, karena belum jelas batasannya dan apa sanksinya sehingga benar-benar dapat dipergunakan sebagai ukuran atau kriteria untuk menilai perilaku atau tingkah laku aparat birokrasi sehingga disebut beretika atau tidak.

Tetapi apapun dan bagaimanapun maksud yang hendak dicapai dengan membentuk, menanamkan Kode Etik tersebut adalah demi terciptanya Pegawai Negeri Sipil lebih jujur, lebih bertanggung jawab, lebih berdisiplin, dan lebih rajin serta yang terpenting lebih memiliki moral yang baik terhindar dari perbuatan tercela seperti korupsi, kolusi, nepotisme dan lain-lain. Agar tercipta Pegawai

Negeri Sipil yang lebih beretika sesuai harapan di atas, maka perlu usaha dan latihan ke arah itu serta penegakkan sanksi yang tegas dan jelas kepada mereka yang rnelanggar kode Etik atau aturan yang telah ditetapkan. Dalam hubungannya dengan Kode Etik Pegawai Negeri yaitu dengan betul-betul menjiwai, menghayati dan melaksanakan Panca Prasetya Korpri, serta aturan-aturan kepegawaian yang telah ditentukan atau ditetapkan sebagai aturan main para Pegawai Negeri Sipil.

A.4. Kedisiplinan

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya antara lain ditentukan oleh faktor disiplin kerja pegawai yang memiliki sikap dan perilaku yang baik dan benar dalam mematuhi semua warna kehidupan dalam bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Selain itu, disiplin pegawai merupakan perwujudan kepatuhan dan ketaatan kepada hukum, dan pegawai akan berusaha untuk mengurangi segala bentuk pelanggaran sesuai peraturan yang berlaku.

Menurut Rivai (2005; 444) Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Sedangkan menurut L. Mathis (2006; 511) yang dimaksud dengan disiplin adalah bentuk pelatihan yang menjalankan peraturan organisasional.

Ada dua pendekatan pada disiplin :

- a. Pendekatan Disiplin yang Positif (L. Mathis; 2006; 511). Pendekatan disiplin yang positif bergantung pada filosofi bahwa pelanggaran adalah tindakan yang biasanya dapat dikoreksi secara konstruktif tanpa hukuman.

Dalam pendekatan ini, para manajer berfokus pada pencarian fakta dan bimbingan untuk mendorong perilaku yang diinginkan, daripada menggunakan hukuman untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Berikut adalah empat langkah menuju disiplin yang positif:

- 1) **Konseling.** Tujuan dari tahap ini adalah meningkatkan kesadaran pegawai akan kebijakan dan peraturan organisasional. Sering kali, orang-orang hanya perlu dibuat sadar akan peraturan, dan pengetahuan akan tindakan-tindakan disiplin dapat mencegah pelanggaran. Konseling dari seorang supervisor dalam unit kerja juga dapat memiliki pengaruh yang positif.
- 2) **Dokumentasi tertulis.** Apabila pegawai gagal mengoreksi perilakunya konferensi kedua menjadi perlu. Jika tingkat pertama mengambil bentuk sebagai sebuah percakapan antara supervisor dan pegawai, tingkat ini didokumentasikan dalam bentuk tertulis. Sebagai bagian dari tahap ini, pegawai dan supervisor mengembangkan solusi-solusi tertulis untuk mencegah timbulnya masalah-masalah yang lebih lanjut.
- 3) **Peringatan terakhir.** Ketika pegawai tidak mengikuti solusi-solusi tertulis yang dikemukakan dalam langkah kedua, diadakan konferensi peringatan terakhir. Dalam konferensi tersebut, supervisor menekankan pentingnya pengoreksian tindakan yang tidak pantas kepada pegawai. Beberapa perusahaan memberikan hari libur untuk membuat keputusan, di mana pegawai diberi satu hari libur yang dibayar untuk mengembangkan rencana tindakan yang tegas dan tertulis guna memperbaiki perilaku-perilaku yang menyusahkan. Hari

libur untuk membuat keputusan ini digunakan untuk menekankan keseriusan masalah dan ketetapan hati manajer untuk melihat diubahnya perilaku tersebut.

- 4) Pemberhentian. Apabila pegawai tersebut gagal untuk mengikuti rencana tindakan yang dikembangkan dan tetap ada masalah yang lebih lanjut, supervisor memberhentikan pegawai tersebut.

Keunggulan dari pendekatan yang positif pada disiplin ini berfokus pada penyelesaian masalah. Kesulitan yang paling besar pada pendekatan yang positif pada disiplin adalah banyaknya jumlah pelatihan yang dibutuhkan oleh para supervisor dan manajer untuk menjadi konselor-konselor yang efektif, dan membutuhkan lebih banyak waktu dalam kedudukan sebagai supervisor daripada pendekatan disiplin progresif.

- b. Pendekatan Disiplin Progresif. Seperti pendekatan yang lain, disiplin progresif menggabungkan serangkaian langkah, di mana setiap langkah menjadi lebih keras secara progresif dan dirancang untuk mengubah perilaku pegawai yang tidak pantas. Suatu sistem disiplin progresif yang umum, dan sebagian besar prosedur disiplin progresif menggunakan teguran-teguran verbal dan tertulis serta penskorsan sebelum pemecatan. Di perusahaan manufaktur, kelalaian untuk meminta izin ketika seorang pegawai tidak hadir kerja dapat menimbulkan penskorsan setelah pelanggaran ketiga dalam satu tahun. Penskorsan mengirimkan pesan yang kuat kepada seorang pegawai bahwa perilaku pekerjaan yang tidak diinginkan harus diubah, atau mungkin sekali akan terjadi pemberhentian. Pendekatan progresif memberikan peluang pada seorang pegawai untuk

mengoreksi, kekurangan sebelum dipecat. Dengan mengikuti urutan progresif tersebut akan memastikan bahwa baik sifat maupun keseriusan masalah dikomunikasikan dengan jelas kepada pegawai. Tidak semua langkah dalam prosedur disiplin progresif dituruti dalam setiap kasus. Beberapa pelanggaran yang serius dibebaskan dan prosedur progresif dan mungkin berakhir pada pemberhentian dengan segera.

Penerapan disiplin dalam organisasi ditujukan kepada semua pegawai agar mereka bersedia dengan hati yang tulus dan ikhlas atau sukarela untuk mematuhi dan mentaati segala peraturan dan tata tertib yang berlaku tanpa adanya unsur paksaan. Siagian (2004: 305) menyatakan bahwa pembahasan disiplin pegawai dalam manajemen sumber daya manusia berangkat dari pandangan bahwa tidak ada manusia yang sempurna, lepas dari kesalahan dan kekhilafan.

Selanjutnya Siagian (2004: 305) mengemukakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan kata lain, disiplin pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai lainnya, serta meningkatkan prestasi kerja. Melihat kutipan tersebut, disiplin diarahkan untuk memperbaiki dan membentuk sikap dan perilaku pegawai secara sukarela untuk dapat bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam meningkatkan prestasi kerjanya.

Davis dan Newston (1989: 423) mengemukakan dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu:

- 1) Disiplin preventif adalah tindakan yang dilakukan untuk mendorong pegawai, mentaati standar dan peraturan sehingga tidak terjadi pelanggaran.
- 2) Disiplin korektif adalah tindakan yang dilakukan setelah terjadinya pelanggaran peraturan, tindakan ini dimaksudkan untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut.

Disiplin merupakan proses pengarahan (pengabdian) kehendak-kehendak langsung, dorongan-dorongan keinginan atau kepentingan-kepentingan kepada suatu cita-cita atau tujuan tertentu untuk mencapai efek yang lebih besar. Berdasarkan penilaian tersebut, untuk menegakkan disiplin pegawai dalam suatu organisasi diperlukan peraturan-peraturan dan sanksi hukum yang dikenakan kepada pegawai yang tidak mematuhi peraturan.

Peraturan tentang disiplin kerja diperlukan untuk memberikan bimbingan (pembinaan) bagi pegawai dalam mewujudkan pelaksanaan tata-tertib pegawai yang baik dalam suatu organisasi. Menurut Nitisemito (2005: 118) disiplin itu penting untuk ditegakkan bagi suatu perusahaan, dengan diharapkan agar sebagian besar dari peraturan itu ditaati oleh para pegawai.

Menurut Hasibuan (2002:193), kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Dengan memperhatikan hal tersebut diatas, tanpa disiplin pegawai yang baik, akan sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil.

Sedarmayanti (2001:10) menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan merupakan kunci terwujudnya tugas. Tanpa adanya disiplin, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

Berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang partisipatif, Yukl (2005: 157) berpendapat bahwa mengikutsertakan orang lain dalam membuat keputusan seringkali merupakan suatu kebutuhan untuk membuat agar keputusan tersebut diterima dan diimplementasikan dalam organisasi. Artinya, para pegawai diikutsertakan dalam pengambilan keputusan yang akhirnya mendorong para pegawai untuk dapat berpartisipasi, dalam hal ini para pegawai akan lebih dekat lagi mengenal karakter pimpinannya dan mendorong minat untuk membantu pimpinan dengan penuh kesadaran.

Keterbukaan pimpinan akan membantu pola pikir para pegawai untuk membuka wawasan, sehingga ia lebih memahami tujuan organisasi, yang pada saatnya nanti akan berpengaruh pada penegakan disiplin kerja. Tugas-tugas hendaknya dilaksanakan secara sadar oleh pegawai. Tidak boleh merasa ada intervensi dari atasan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Ia harus bersedia menerima dan melaksanakan bahwa tugas-tugas tersebut merupakan kewajiban sebagai konsekuensi logis yang semuanya telah diatur oleh undang-undang.

Menurut Kartono (1998: 18), bekerja itu penting untuk menghidupi kehidupan sendiri, sekaligus menjamin rasa berguna, dikehendaki, dibutuhkan dan yang pasti memberi arti bagi kehidupan. Dengan demikian, penting untuk menanamkan pemahaman kepada para pegawai atas kesediaan dan kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan.

Hasibuan (2002: 193) mengatakan, bahwa kedisiplinan adalah kesediaan dan kesadaran seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Jika para pegawai itu memahami arti pentingnya bekerja, dapat dipastikan akan melaksanakan tugas-tugas dengan penuh kesadaran atau loyalitas yang tinggi, tumbuh dari dalam dirinya sendiri dan tidak merasa dipaksakan untuk bekerja.

Terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja yaitu (T. Hani: 2001; 198):

- a). Disiplin Retributif (*Retributive Discipline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b). Disiplin Korektif (*Corrective Discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c). Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Perspective*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d). Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perspective*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

Setiap manajer harus dapat memastikan bahwa pegawai tertib dalam tugas. Dalam konteks disiplin, makna keadilan harus dirawat dengan konsisten. Jika pegawai menghadapi tantangan tindakan disipliner, pemberi kerja harus dapat membuktikan bahwa pegawai yang terlibat dalam kelakuan yang tidak patut dihukum. Di sini para penyelia perlu berlatih bagaimana cara mengelola disiplin dengan baik. Untuk mengelola disiplin diperlukan adanya standar disiplin yang

digunakan untuk menentukan bahwa pegawai telah diperlakukan secara wajar (Handoko: 2001; 200):

a. Standar disiplin

Beberapa standar dasar disiplin berlaku bagi semua pelanggaran aturan, apakah besar atau kecil. Semua tindakan disipliner perlu mengikuti prosedur minimum; aturan komunikasi dan ukuran capaian. Tiap pegawai dan penyelia perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh.

Pegawai yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan disiplin. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan. Sebagai suatu model bagaimana tindakan disipliner harus diatur adalah:

- 1). Apabila seorang pegawai melakukan suatu kesalahan, maka pegawai harus konsekuen terhadap aturan pelanggaran;
- 2). Apabila tidak dilakukan secara konsekuen berarti pegawai tersebut melecehkan peraturan yang telah ditetapkan;
- 3). Kedua hal di atas akan berakibat pemutusan hubungan kerja dan pegawai harus menerima hukuman tersebut.

b. Penegakan Standar Disiplin

Jika pencatatan tidak adil/sah menurut undang-undang atau pengecualian ketenagakerjaan sesuka hati. Untuk itu pengadilan memerlukan bukti dari pemberi kerja untuk membuktikan sebelum pegawai ditindak. Standar kena tersebut dituliskan dalam kontrak kerja

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kedisiplinan seorang pegawai (Handoko: 2001: 208):

- 1). Kehadiran
- 2). Ketaatan
- 3). Ketepatan waktu
- 4). Perilaku

A.6. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil 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.

Berdasarkan Pasal 3 Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 menjelaskan mengenai kewajiban Pegawai Negeri Sipil yaitu :

1. Mengucapkan sumpah/janji Pegawai Negeri Sipil.
2. Mengucapkan sumpah/janji jabatan.
3. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pansasila, 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
6. Kepada Pegawai Negeri Sipil dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab

7. Menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat Pegawai Negeri Sipil
8. Mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan;
9. Memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan;
10. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara,
11. Melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materil;
12. Masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja;
13. Mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan;
14. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya;
15. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat;
16. Membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas;
17. Memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan
18. Mentati peraturan kedisiplinan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Dari Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil mempunyai tanggung jawab yang besar dalam menjalankan kewajiban. Itu dapat dilihat di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 telah mengatur semua kewajiban yang diemban oleh Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan bagi

Pegawai Negeri sipil yang tidak menjalankan kewajiban dengan baik, tetapi menjalankan larangan yang telah ditentukan akan mendapat hukuman yang tercantum dalam Bab III pasal 7 yaitu sebagai berikut :

Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin

(1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari:

- a. hukuman disiplin ringan;
- b. hukuman disiplin sedang; dan
- c. hukuman disiplin berat.

(2) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari:

- a. teguran lisan;
- b. teguran tertulis; dan
- c. pernyataan tidak puas secara tertulis.

(3) Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari:

- a. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun;
- b. Penundaan kenaikan pangkat selama (satu) tahun; dan
- c. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.

(4) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari:

- a. penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
- b. pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
- c. pembebasan dari jabatan;
- d. pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil; dan
- e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil

A.7. Kinerja Kerja

Penilaian kinerja terjemahan dari *performance appraisal*. Tetapi karena banyak organisasi menghindari kata *appraisal* (penilaian) dengan berbagai alasan atau pertimbangan, maka dipakai juga istilah : *staff development, performance review, development needs assessment* untuk mengganti istilah penilaian kinerja. Pendekatan penilaian membuat karyawan melindungi diri terhadap penilaian, dan para manajer sendiri enggan menggunakan istilah penilaian, tetapi lebih menyukai menggunakan istilah evaluasi, di mana para karyawan ikut terlibat dalam pertemuan-pertemuan : pengkajian dan pengembangan kinerja (*performance review and development - PR&D*) yang sifat pendekatannya pengembangan yang pasif.

Menurut Hasibuan (2002: 87) pengertian penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku kinerja kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya, dan penilaian kinerja kerja adalah menilai hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.

Perilaku yang dimaksudkan adalah penilaian terhadap:

- 1). Kesetiaan
- 2). Kejujuran
- 3). Disiplin
- 4). Kerjasama
- 5). Loyalitas
- 6). Dedikasi
- 7). Partisipasi karyawan,

Sedangkan istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi adalah *konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personel review, service rating*, dan atau *behavioral assesment* (Hasibuan, 2002:87). Disertakannya *performance appraisal* dan penjelasan perilaku yang mencakup aspek menyeluruh dari kesetiaan, kejujuran, Disiplin, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan paitisipasi karyawan, maka penilaian prestasi kerja yang dimaksudkan oleh Hasibuan di atas dapat disamakan maknanya dengan penilaian kinerja.

Bernardin dan Russel (Triton: 2005: 96) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai "*...a way of measuring the contributions of individuals to their organization..*". atau suatu cara untuk mengukur berbagai kontribusi yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya. Kinerja (performance) sendiri oleh Bernardin dan Russel (Triton: 2005: 94) didefinisikan sebagai "*..the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specify field time periods*" (riwayat pekerjaan pada penciptaan hasil pada sebuah fungsi kerja yang khusus atau aktivitas selama sebuah spesifikasi periode waktu).

Berdasarkan seluruh uraian beberapa definisi di atas, maka penulis mendefinisikan penilaian kinerja sebagai kegiatan evaluasi terhadap kesetiaan, kejujuran, Disiplin, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi sebagai kontribusi keseluruhan yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja berdasarkan periode waktunya adalah sebagai berikut:

- 1). Untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaan bagi karyawan atas kinerja pada periode waktu sebelumnya (*to reward past performance*)
- 2). Untuk memotivasi agar pada periode waktu yang akan datang kinerja seorang karyawan dapat ditingkatkan (*to motivate future performance improvement*)

Manfaat penilaian kinerja antara lain adalah:

- 1). Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan menaikkan atau menurunkan gaji.
- 2). Sebagai dasar informasi dan dasar untuk pengambilan keputusan mengenai status karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), demosi, dan lain sebagainya.
- 3). Sebagai dasar informasi dan data untuk kebijakan promosi
- 4). Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-penempatan (*positioning*) karyawan pada tugas-tugas tertentu.
- 5). Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektivitas setiap kegiatan yang ada dalam perusahaan.
- 6). Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dalam organisasi.
- 7). Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program latihan, efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, mekanisme pengawasan dan monitoring, kondisi kerja, peralatan-peralatan kerja, dan disiplin kerja karyawan

- 8). Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek yang masih perlu ditingkatkan oleh karyawan
- 9). Sebagai dasar informasi dan data untuk memperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun desain pekerjaan (*job design*).
- 10). Hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Sedangkan menurut Aditama (2003:115) menjelaskan bahwa penilaian kinerja bertujuan :

- 1). Mengidentifikasi mereka yang perlu perhatian dan pengamatan lebih lanjut.
- 2). Menilai kemungkinan promosi atau deregulasi jabatan atau pekerjaan.
- 3). Kemungkinan penempatan pegawai agar sesuai dengan minat dan disiplinnya.
- 4). Kemungkinan peninjauan kembali gaji serta fasilitas lain yang diberikan, apakah perlu dinaikkan atau disesuaikan.

Sedangkan cara mengukur kinerja pegawai menurut Bernardin Jhon (Rivai: 2002:287) terdapat enam kriteria yang dapat digunakan yaitu :

- 1). Kualitas, tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- 2). Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus, aktivitas yang diselesaikan.

- 3). Ketepatan waktu, tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4). Efektifitas, tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.
- 5). Kemandirian, tingkat dimana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dan pengawasan atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
- 6). Hubungan interpersonal, tingkat dimana pegawai mengemukakan perasaan, harga diri, jasa baik, dan kerja sama antara rekan kerja dalam unit kerjanya.

Penilaian kinerja akan efektif apabila dalam penilaian kinerja benar-benar memperhatikan dan memprioritaskan dua hal berikut sebagai persyaratan:

- 1). Kriteria pengukuran kinerja memenuhi objektivitas. Untuk memenuhi persyaratan ini, maka ada tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria pengukuran kinerja yang obyektif, yaitu meliputi:
 - a). Relevansi. Relevansi berarti harus ada kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan penilaian kinerja. Misalnya apabila tujuan perusahaan adalah meningkatkan kualitas produk dan penilaian kinerja dilakukan di bagian produksi, maka kualitas pekerjaan seseorang dijadikan kriteria lebih utama dibandingkan dengan keramahan.

- b). Reliabilitas. Reliabilitas berarti harus terpenuhinya konsistensi atas kriteria yang dijadikan ukuran kinerja. Dalam hal ini cara melakukan pengukuran dan pihak yang melakukan penilaian kinerja turut mempengaruhi reliabilitas pengukuran
- c). Diskriminasi. Diskriminasi berarti pengukuran dan penilaian kinerja harus mampu menunjukkan perbedaan-perbedaan kinerja hasil pengukuran.

Hasil pengukuran yang seragam, misalnya baik semua atau jelek semua menunjukkan tidak ditemukannya diskriminasi dalam penilaian kinerja.

- 2). Proses penilaian kinerja mempertahankan nilai objektivitas. Proses penilaian kinerja sangat penting diperhatikan. Objektivitas dalam proses penilaian berarti tidak adanya pilih kasih, pengistimewaan, atau bahkan kecurangan dalam proses penilaian kinerja terhadap karyawan tertentu.

Ada beberapa elemen yang dapat digunakan sebagai indikator dalam menilai kinerja seorang pegawai yaitu sebagai berikut (Mathis; 2006; 378):

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dari hasil
- d. Kehadiran
- e. Komunikasi bekerja sama

Sedangkan ahli lain dimensi-dimensi kinerja tergantung pada pengertian kinerja itu sendiri. Sebagai contoh, jika kinerja itu adalah hasil kerja yang berupa fisik (hard product) maka dimensinya dapat ditentukan sebagai berikut (Buyung; 2007a; 23):

- a. Kualitas hasil kerja ; dimaksudkan untuk kepuasan konsumen
- b. Kuantitas hasil kerja : dimaksudkan untuk mengukur tingkat produktivitas.
- c. Komunikasi bekerja sendiri : dimaksudkan untuk dapat diandalkan.
- d. Pengetahuan dan ketrampilan kerja : dimaksudkan untuk mendapatkan hasil kerja yang berkualitas
- e. Tanggung Jawab : dimaksudkan tanggung jawab seorang karyawan terhadap : Peralatan dan proses, Material dan keselamatan kerja bagi orang lain

A.8. Motivasi

Pengertian Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan (Rivai : 2005: hal. 455). Dorongan tersebut terdiri dan 2 (dua) komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja).

Motivasi meliputi perasaan unik, pemikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal lembaga. Selain itu motivasi dapat pula diartikan sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. (Rivai : 2005: hal. 456)

Pada dasarnya motivasi dapat memacu staf untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan mereka. Hal ini akan meningkatkan produktivitas kerja staf sehingga berpengaruh pada pencapaian tujuan lembaga. Sumber motivasi ada tiga faktor, yakni (1) kemungkinan untuk berkembang, (2) jenis pekerjaan dan (3) apakah mereka dapat merasa bangga menjadi bagian dari lembaga tempat mereka bekerja. Di samping itu terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja staf, yakni: rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja dan yang menjelaskan tentang "apa" dari motivasi.

Ada beberapa teori mengenai motivasi ini diantaranya adalah (Husnan: 2002: 198-201) :

a. Content Theory

Content theory ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti : Kebutuhan apa yang dicoba dipenuhi oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu? Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan, yaitu, para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka.

Nampaknya teori ini sangat sederhana; yang diperlukan manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para staf, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut. Meskipun demikian, kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktek.

b. Process Theory

Process Theory bukan menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertindak laku, misalnya, seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan yang besar untuk menerima suatu imbalan (katakan memperoleh kenaikan gaji) apabila mereka bertindak tertentu (misalkan dengan bekerja keras). Imbalan ini menjadi suatu perangsang (*incentive*) atau motiv untuk perilaku mereka.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (pengharapan) - yaitu apa yang dipercayai oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Sebagai misal, apabila seseorang percaya bahwa bekerja dan mampu mencapai *deadline* akan memperoleh pujian, tetapi kalau tidak bisa selesai pada *deadline* tersebut akan memperoleh teguran, dan ia lebih suka untuk memperoleh pujian, maka ia akan bekerja untuk bisa selesai (sebelum) *deadline*.

Sebaliknya apabila selesai terlambatpun tidak akan diapa-apakan, sebagaimana selesai tepat pada waktunya juga tidak memperoleh apa-apa, maka ia mungkin tidak akan terdorong untuk menyelesaikan tepat pada waktunya. Faktor tambahan dari teori ini adalah kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan. Sebagai misal, apabila bekerja keras untuk bisa melebihi target akan menyebabkan seseorang dinaik-pangkatkan menjadi supervisor, dan seseorang memang berkeinginan sangat kuat untuk menjadi seorang supervisor, maka ia akan bekerja keras untuk melampaui target produksi tersebut.

c. Reinforcement Theory

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu *motive* atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang menyenangkan tersebut.

Selain itu ada beberapa ahli yang mengembangkan teori motivasi diantaranya :

Teori Maslow

Keseluruhan teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow berisikan pendapat yang mengatakan bahwa manusia itu dapat diklasifikasikan pada lima hierarki kebutuhan yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis, seperti sandang, pangan dan papan.
2. Kebutuhan akan keamanan, keamanan harus dilihat dalam arti luas, tidak hanya dalam arti keamanan fisik, akan tetapi juga keamanan yang bersifat fisiologis.
3. Pemuasan kebutuhan sosial, seperti kebutuhan yang berkisar pada pengakuan akan keberadaan seseorang dan penghargaan atas harkat dan martabatnya.
4. Kebutuhan prestise, pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol status.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi disiplin nyata.

Kebutuhan yang pertama dan kedua di klasifikasikan sebagai kebutuhan primer, sedangkan kebutuhan – kebutuhan ketiga, keempat dan kelima diklasifikasikan sebagai kebutuhan sekunder.

Teori Frederick Herzberg

Menurut Herzberg Faktor-faktor yang mengarah kepada kepuasan kerja lain atau berbeda dari faktor-faktor yang mengarah kepada ketidakpuasan, artinya pada manajer yang berusaha menghilangkan faktor-faktor yang mengakibatkan ketidakpuasan mungkin saja berhasil mewujudkan ketegangan kerja dalam organisasi, akan tetapi ketegangan kerja itu belum tentu bersifat motivasional bagi para pekerja.

Yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah faktor pendorong berprestasi yang bersifat intrinsic atau hakiki yang artinya bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan faktor Higinie atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yang artinya bersumber dari luar diri seseorang misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya.

Implikasi teori ini ialah seorang pekerja mempunyai persepsi berkarya tidak sekedar mencari nafkah, akan tetapi sebagai bahan untuk memuaskan berbagai kepentingan dan kebutuhannya bagaimanapun kebutuhan itu dikategorikan. Yang perlu dipahami dalam penerapan teori Herzberg ialah dengan memperhitungkan dengan tepat faktor yang mana lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan kerjanya seseorang, apakah yang bersifat intrinsic atau yang bersifat ekstrinsik.

Teori Tiga Kebutuhan David Mc Clelland

Menurut teori yang dikemukakan oleh David Mc Clelland, bahwa setiap orang (individu) mempunyai tiga kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya (Robbins; 2006: 228), yaitu :

1. Need For Achievement

Adalah merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses (Keberhasilan) dalam hidupnya, termasuk dalam pekerjaannya. Dalam kehidupan organisasional, kebutuhan untuk mencapai sukses ini, tercermin adanya dorongan untuk meraih prestasi sesuai standar yang telah ditetapkan.

Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan berprestasi yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- a. Berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif.
- b. Mencari feed back (umpan balik) tentang perbuatannya.
- c. Memilih resiko yang moderat (sedang) didalam perbuatannya ini berarti masih ada peluang untuk berprestasi lebih tinggi.
- d. Mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatan-perbuatannya.

2. *Need for Affiliation*

Adalah merupakan kebutuhan akan situasi persahabatan dan kehangatan dalam interaksi dengan orang lain dalam organisasi, baik orang itu merupakan teman sekerja, bawahan maupun atasannya. Kebutuhan akan afflikasi biasanya diusahakan agar terpenuhi melalui kerjasama dengan orang lain.

Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk bersahabat yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- a. Lebih memperhatikan segi hubungan pribadi yang ada dalam pekerjaannya, dari pada segi tugas-tugas yang ada pada pekerjaannya.
- b. Melakukan pekerjaan lebih efektif apabila bekerjasama dengan orang lain dalam suasana yang lebih kooperatif.
- c. Mencari persetujuan atau kesepakatan dengan orang lain.
- d. Lebih suka dengan orang lain dari pada sendirian.

3. *Need for Power*

Adalah merupakan kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini menyebabkan orang yang bersangkutan tidak atau kurang mempedulikan perasaan orang lain.

Individu yang tingkah lakunya didorong oleh kebutuhan untuk berkuasa yang tinggi akan nampak sebagai berikut :

- a. Berusaha menolong orang lain walaupun tidak diminta.
- b. Sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan organisasi dimana ia berada.
- c. Mengumpulkan barang-barang atau menjadi anggota suatu perkumpulan yang dapat mencerminkan prestise.

B. KAJIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

1. Haryanto (2011) "Faktor - faktor yang mempengaruhi disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Distrik Assue Kabupaten Mappi Provinsi Papua" :
 - a. Faktor Keteladanan dari pimpinan..
 - b. Sikap tegas dari pimpinan serta tidak diskriminatif.
 - c. Gaji yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil tidak sebanding dengan harga kebutuhan pokok.
 - d. Serta faktor yang paling utama adalah kerja lain pada jam kerja dinas.
2. Indrawan (2008) "Faktor - faktor yang mempengaruhi disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kota Salatiga" ;
 - a. Faktor keteladanan pimpinan sangat kuat pengaruhnya terhadap disiplin pada Sekretariat Daerah Kota Salatiga.
 - b. Faktor ketegasan pimpinan, minat dan kemampuan serta ancaman relative kecil terhadap disiplin di banding dengan keteladanan.
 - c. Faktor kesejahteraan pengaruhnya sangat kuat terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

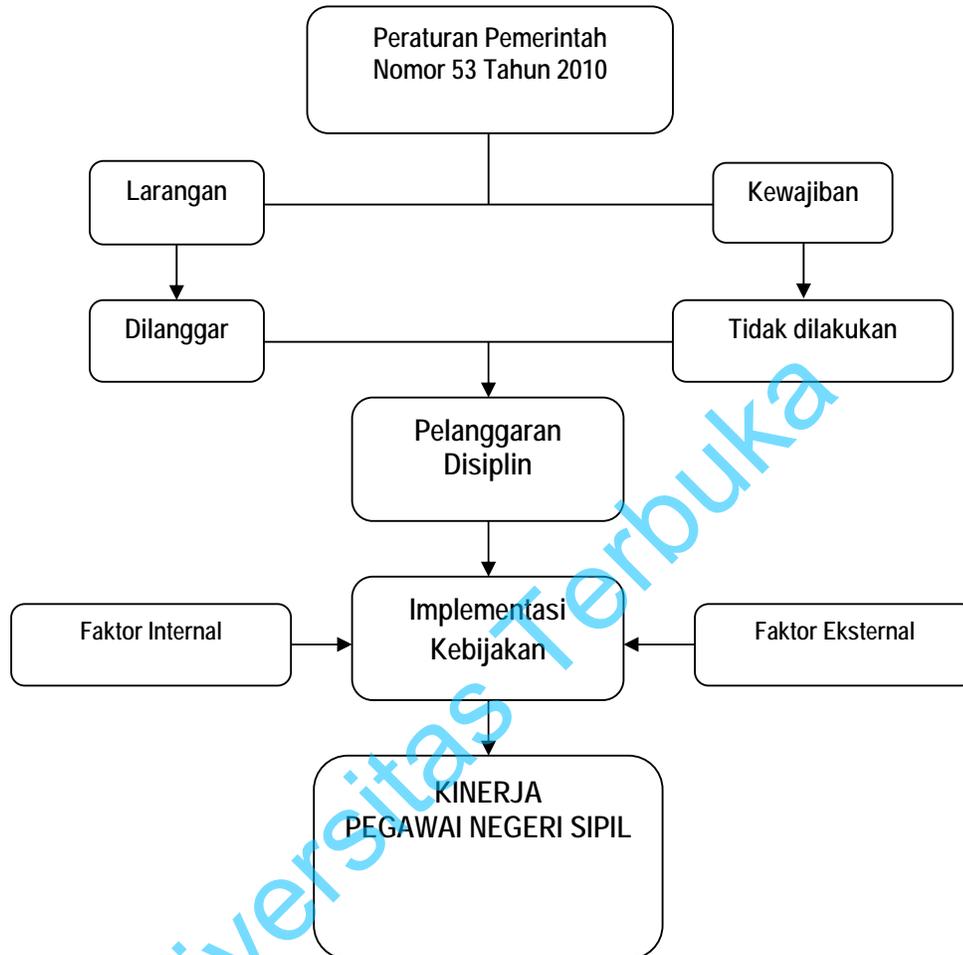
3. Abdullah (1999) "Faktor - faktor yang mempengaruhi disiplin Pegawai Negeri Sipil di Biro Keuangan Sekretariat Daerah Provinsi Papua" :
 - a. Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil, ancaman, ketegasan pimpinan, minat dan kemampuan serta keteladanan pimpinan berpengaruh terhadap disiplin pegawai.
 - b. Hukuman dan minat serta kemampuan mempengaruhi disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pembahasan ini merupakan sebagai tolak ukur dari sebuah analisis penelitian yang telah dilakukan oleh seorang dalam rangka menganalisis sebuah peraturan pemerintah dalam melaksanakan disiplin secara nasional bagi pegawai Negeri Sipil. Karena dalam penelitian yang telah dilakukan ini, hasil yang dapat disimpulkan implementasi kebijakan disiplin diterapkan melalui apel pagi dan apel siang.

C. KERANGKA BERFIKIR

Dari tinjauan pustaka yang telah disampaikan di atas, bila digambarkan melalui diagram alur piker penelitian dengan judul Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



D. POKOK BAHASAN

Menurut Sukowati dalam bukunya yang berjudul *Public Service Managemen* di era Reformasi mengartikan kebijakan publik adalah keputusan-keputusan yang mengikat bagi orang banyak pada tataran strategis atau bersifat garis besar yang dibuat oleh pemegang otoritas tertinggi. Konsep demokrasi modern kebijakan publik tidaklah hanya berisi cetusan pikiran atau pendapat para pejabat yang mewakili rakyat,

Opini publik (*public opinion*) juga mempunyai porsi yang sama besarnya untuk diisikan dan tercermin dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan negara. Karena itu setiap kebijaksanaan negara harus selalu berorientasi pada kepentingan publik (*public interest*). Administrator publik bekerja untuk kepentingan seluruh anggota masyarakat/publik. Mereka mengabdikan pada kepentingan publik atau sebagai abdi masyarakat. Tugas administrator publik bukan membuat kebijaksanaan negara “atas nama kepentingan publik” tetapi benar-benar bertujuan untuk mengatasi masalah dan memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat.

Istilah “kebijakan” atau “*policy*” dipergunakan untuk menunjuk perilaku seorang aktor (misalnya seorang pejabat suatu kelompok maupun suatu badan pemerintah) atau sejumlah aktor dalam suatu bidang kegiatan tertentu. Menurut Winarno (2002:14-15) Pengertian kebijakan seperti ini dapat kita gunakan dan relatif memadai untuk keperluan pembicaraan-pembicaraan biasa namun menjadi kurang memadai untuk pembicaraan-pembicaraan yang lebih bersifat ilmiah dan sistematis menyangkut analisis kebijakan publik.

Sedangkan menurut Amara Raksatya dalam Irfan Islamy (2007:24) mengemukakan kebijakan sebagai suatu taktik dan strategi yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan. Oleh karena itu suatu kebijakan memuat 3 elemen yaitu :

- 1) Identifikasi dari tujuan yang ingin dicapai
- 2) Taktik atau strategi dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan yang diinginkan
- 3) Penyediaan berbagai input untuk memungkinkan pelaksanaan secara nyata dari taktik atau strategi

Menurut Irfan Islami (2007:25) memberikan pengertian kebijakan publik adalah serangkaian tindakan yang ditetapkan dan dilaksanakan atau tidak dilaksanakan oleh pemerintah yang mempunyai tujuan atau berorientasi pada tujuan tertentu demi kepentingan seluruh masyarakat. Ditegaskan lagi bahwa kebijakan publik dibuat benar-benar atas nama kepentingan publik, untuk mengatasi masalah dan memenuhi keinginan dan tuntutan seluruh anggota masyarakat.

Sementara itu, kepentingan publik atau masalah-masalah publik sangat banyak. Masalah-masalah publik dapat dikategorikan ke dalam beberapa kategori. Kategori pertama seperti yang diungkapkan oleh Theodore Lowe dalam Winarno (2002:16) adalah bahwa masalah publik dapat dibedakan ke dalam masalah prosedural dan masalah substantif. Masalah procedural berhubungan dengan bagaimana pemerintah mengorganisasikan dan bagaimana pemerintah melakukan tugas-tugasnya, sedangkan masalah substantif berkaitan dengan akibat-akibat nyata dari kegiatan manusia seperti menyangkut kebebasan berbicara, maupun polusi lingkungan.

Pembedaan kedua adalah didasarkan pada asal-usul masalah tersebut. Berdasarkan kategori ini masalah publik dapat dibedakan menjadi masalah luar negeri dan dalam negeri. Kategori lainnya adalah kategori jumlah orang yang dipengaruhi serta hubungannya antara satu dengan yang lain. Berdasarkan kategori ini maka masalah publik dibedakan menjadi masalah distributif, regulatif dan masalah redistributif. Masalah regulasi berkaitan dengan aturan-aturan untuk membatasi tindakan-tindakan pihak tertentu. Masalah distributif adalah masalah distribusi mencakup sejumlah kecil orang dan dapat diatasi. Sedangkan masalah redistributif adalah menyangkut perubahan-perubahan sumber-sumber antara kelompok atau kelas dalam masyarakat (Irfan Islami, 2007:18).

Menurut Fadilah Putra (2001), kebijakan publik adalah sesuatu yang dinamis dan kompleks bukannya sesuatu yang kaku dan didominasi oleh para pemegang kekuasaan formal semata, namun kebijakan publik kembali ke makna dasar demokratisnya, yaitu kebijakan yang dari, oleh dan untuk publik (rakyat).

Menurut Nugroho (2004) berkesimpulan bahwa dari berbagai definisi kebijakan publik, maka dapat diberi pemaknaan kebijakan publik, yaitu ;

- a. Kebijakan publik adalah kebijakan yang dibuat oleh administrator publik.
- b. Kebijakan publik adalah kebijakan yang mengatur kehidupan bersama atau kehidupan publik, bukan kehidupan orang-orang atau golongan.
- c. Dikatakan kebijakan publik, jika manfaat yang diperoleh masyarakat yang bukan pengguna langsung dari produk yang dihasilkan jauh

lebih banyak atau lebih besar dari pengguna langsungnya.. Konsep ini disebut juga konsep *externality* atau eksternalitas.

Dari berbagai kepustakaan dapat diungkapkan bahwa kebijakan publik dalam kepustakaan internasional disebut sebagai *public policy*, yaitu suatu aluran yang mengatur kehidupan bersama yang harus ditaati dan berlaku mengikat seluruh warganya. Setiap pelanggaran akan diberi sanksi sesuai dengan bobot pelanggarannya yang dilakukan dan sanksi dijatuhkan didepan masyarakat oleh lembaga yang mempunyai tugas menjatuhkan sanksi (Nugroho, 2004; 1-7).

Menurut Nugroho, ruang lingkup kebijakan publik sangat luas karena mencakup berbagai sektor atau bidang pembangunan. Seperti: kebijakan publik di bidang pendidikan, kesehatan, pertanian, transportasi, pertahanan, dan sebagainya. Apabila dilihat dari segi hirarkinya, maka kebijakan publik bersifat nasional, regional dan lokal, seperti: undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan pemerintah provinsi, peraturan pemerintah kabupaten/kota, keputusan presiden/menteri, keputusan bupati/kota (dalam Nugroho, 2004)

Aturan atau peraturan tersebut secara sederhana kita pahami sebagai kebijakan publik, jadi kebijakan publik ini dapat kita artikan suatu hukum. Akan tetapi tidak hanya sekedar hukum namun kita harus memahaminya secara utuh dan benar. Ketika suatu isu yang menyangkut kepentingan bersama dipandang perlu untuk diatur maka formulasi isu tersebut menjadi kebijakan publik yang harus dilakukan dan disusun serta disepakati oleh para pejabat yang berwenang. Ketika kebijakan publik tersebut ditetapkan menjadi suatu kebijakan publik apakah menjadi Undang-Undang, apakah menjadi Peraturan Pemerintah atau

Peraturan Presiden termasuk Peraturan Daerah maka kebijakan publik tersebut berubah menjadi hukum yang harus ditaati.

Universitas Terbuka

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Agar penelitian yang dilakukan lebih terarah dan bisa mencapai sasaran yang diinginkan, maka perlu adanya metode penelitian yang tepat. Dalam hal ini pendekatan yang dipergunakan adalah pendekatan kualitatif, dengan tujuan untuk memperoleh gambaran yang mendalam dari implementasi kebijakan Pajak Bumi dan Bangunan.

Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong 2009:4) metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Kemudian Kirk dan Miller (dalam Moleong 2009:4) mendefinisikan penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Sedangkan menurut Danim (1997:187), ciri utama penelitian kualitatif ada lima, yaitu:

- a. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif, dimana data yang dikumpulkan berbentuk kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Walaupun ada angka-angka sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh meliputi transkrip interview, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lain-lain.

- b. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses kerja, dimana seluruh fenomena yang dihadapi diterjemahkan ke dalam kegiatan sehari-hari terutama yang berkaitan dengan masalah sosial.
- c. Penelitian kualitatif cenderung menggunakan pendekatan induktif. Abstraksi-abstraksi disusun oleh peneliti kebijakan atas dasar data yang telah terkumpul dan dikelompokkan bersama-sama melalui pengumpulan data selama kerja lapangan di lokasi penelitian.
- d. Penelitian kualitatif memberi titik tekan pada makna, dimana focus penelaahan terpaut langsung dengan masalah kehidupan manusia.

1. Fokus Penelitian

Mengingat disiplin pegawai negeri sipil meliputi begitu banyak aspek, dan waktu yang dimiliki peneliti untuk melaksanakan penelitian sangat terbatas, maka perlu adanya fokus penelitian berupa populasi penelitian agar penelitian yang dilakukan bisa terarah dan permasalahan dapat diselesaikan. Moleong (2009:115) berpendapat bahwa fokus penelitian diperlukan dengan tujuan:

- a. Fokus penelitian akan membatasi studi atau akan membatasi bidang inkuiri.
- b. Memenuhi kriteria memasukkan-mengeluarkan suatu informasi yang diperoleh di lapangan.

Dalam penelitian ini menjadi fokus penelitian adalah:

Fokus Penelitian dengan judul Kinerja Pegawai Negeri Sipil Terhadap Pelayanan Publik berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah sebagai berikut:

- a. Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor: 53 Tahun 2010 di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat? Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah;

Prosedur pelaksanaannya adalah:

- 1) Pengawasan
- 2) Pemanggilan
- 3) Pemeriksaan
- 4) Penjatuhan Hukuman
- 5) Penyampaian Hukuman

Disiplin Pegawai Negeri Sipil dipengaruhi oleh:

- 1) Komitmen Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan disiplin.
- 2) Teladan pimpinan yang baik akan menjadi contoh bawahan.
- 3) Lingkungan kerja yang baik akan menjadikan keharmonisan antar pegawai lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Arut Selatan.
- 4) Diskriminasi yang berlebihan akan mengakibatkan kecemburuan antar sesama pegawai lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Arut Selatan.
- 5) Kesejahteraan yang kurang akan mengakibatkan pegawai Negeri Sipil mencari usaha sampingan untuk memenuhi kebutuhan.

- b. Faktor – faktor yang menjadi penghambat dan pendorong dalam Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan Arut Selatan, Kabupaten Kotawaringin Barat, Faktor Penghambat dan Faktor Pendorong yang mempengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah;

Faktor Penghambat yang mempengaruhi Kinerja PNS:

- 1) Komitmen Pegawai Negeri Sipil
- 2) Teladan Pimpinan
- 3) Gaji
- 4) Sarana dan Prasarana
- 5) Diskriminasi

Faktor Pendorong yang mempengaruhi Kinerja PNS:

- 1) Teladan pimpinan
- 2) Pengawasan yang Melekat
- 3) Sanksi Hukuman

2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kecamatan Arut Selatan. Penentuan lokasi penelitian ini didasarkan pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kecamatan Arut Selatan berada pada pusat kota dan berada pada komplek perkantoran Pemerintah Kota Pangkalan Bun dan diharapkan bisa menjadi contoh dari Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kecamatan yang lain di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat. Moleong (2001:165) " Penentuan

subjek penelitian atau responden dalam penelitian kualitatif ini tidak dilakukan berdasarkan sampel acak, akan tetapi sampel bertujuan atau *purposive sample*.

3. Sumber Data

Data kualitatif yaitu data yang berhubungan dengan kategorisasi, karakteristik berwujud pertanyaan atau berupa kata-kata. Data ini biasanya didapat dari wawancara dan bersifat subjektif sebab data tersebut ditafsirkan lain oleh orang yang berbeda (Riduan,2003: 5-7). Data kualitatif dapat diberi dalam bentuk ordinal atau rangking (skala yang diurutkan dari jenjang terendah atau sebaliknya). Arikunto (2006:88) menyatakan bahwa, "Sumber data adalah benda, hal atau orang tempat penulis mengamati, membaca, atau bertanya tentang data." Pada bagian lain Arikunto (2006:107) berpendapat bahwa :

Yang dimaksud dengan sumber data adalah subyek darimana data dapat diperoleh. Apabila penulis menggunakan kuesioner atau wawancara dalam pengumpulan data-datanya, maka sumber data tersebut disebut responden. Apabila penulis menggunakan teknik observasi, maka sumber-sumber datanya dapat berupa benda, gerak atau proses sesuatu, dan apabila penulis menggunakan dokumentasi, maka dokumen atau catatanlah yang menjadi sumber data

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap penelitian sangat dibutuhkan buku catatan untuk menulis dan mengkaji apa yang diperlukan dalam mencari sumber data. Catatan dibutuhkan untuk menghindari kelalaian dalam menulis penelitian.

Sedangkan menurut Sugiyono (2005:156) bahwa, "Bila dilihat dari sumber datanya maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder." Data pada penelitian ini diperoleh dengan menggunakan sumber data primer dan didukung dengan sumber data sekunder, dimana :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari masyarakat atau pengamatan langsung oleh penulis yang sifatnya relatif lebih subyektif karena terbentuk persepsi pribadi. Pada penelitian ini, penulis menggunakan data primer yang berasal dari hasil wawancara dengan informan (sampel) yang penulis tentukan untuk penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang bersifat menunjang penelitian, diperoleh dari dokumen-dokumen resmi yang digunakan untuk melengkapi data primer. Data-data tersebut seperti : laporan-laporan, arsip-arsip dan berbagai peraturan yang berkaitan dengan variabel yang diteliti, yaitu disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Hal tersebut di atas merupakan sumber-sumber data dilihat dari subyek dari mana data berasal. Sumber data yang diambil sebagai subyek penelitian dalam hubungannya dengan seluruh atau sebagian sumber data adalah populasi. Secara umum menurut Sugiyono, sumber data berdasarkan cara memperolehnya dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) jenis yang disingkat 3P, yaitu *person* (orang), *paper* (kertas/dokumen), dan *place* (tempat) yang akan diuraikan sebagai berikut :

1. *Person* (Orang)

Person adalah tempat penulis bertanya mengenai sumber data variable yang sedang diteliti yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Oleh karena itu, sumber data ini adalah berupa orang per-orang yang dapat dijadikan sumber penelitian melalui wawancara. Dalam penelitian ini, wawancara penulis lakukan dengan para informan yaitu pihak-pihak yang penulis jadikan sampel dalam penelitian ini.

2. *Place* (Tempat)

Sumber data berbentuk place berupa ruang, laboratorium (yang berisi perlengkapan), bengkel, kelas dan sebagainya sebagai tempat berlangsungnya suatu kegiatan yang berhubungan dengan data penelitian. Hal ini berkaitan dengan lokasi dan obyek penelitian, dimana dalam penelitian ini Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kecamatan Arut Selatan yang menjadi lokasi dan obyek penelitian penulis.

3. *Paper* (Kertas)

Sumber data berbentuk paper berupa dokumen, warkat, keterangan, arsip, pedoman, surat keterangan, dan sebagainya dimana penulis membaca dan mempelajari teori-teori, konsep-konsep, dan dasar-dasar hukum yang berhubungan dengan data penelitiannya.

B. Narasumber

1. Instrumen Penelitian

Menurut Suharsimi Arikunto (2002:134), instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya. Dalam penelitian ini, peneliti adalah pengumpul data. Dengan kata lain peneliti adalah sebagai alat dalam mencari sumber data. Ini dilakukan karena memanfaatkan tenaga manusia sangat mudah, karena tanpa memerlukan persiapan yang panjang. Instrumen yang digunakan adalah wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya.

2. Informan

Dalam penelitian ini salah satu sumber daya yang dipandang perlu dalam proses pengumpulan data adalah informan, yaitu orang yang sengaja dipilih berdasarkan pemikiran logis karena dipandang mempunyai relevansi dengan topik penelitian.

Informan disini adalah semua pejabat di tingkat Kantor Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan maupun Dinas Dikpora Kabupaten Kotawaringin Barat yang berkaitan langsung dengan masalah Disiplin Pegawai Negeri Sipil, untuk itu yang menjadi Key Informan dalam penelitian ini adalah Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Kotawaringin Barat sebagai pejabat yang paling bertanggung jawab terhadap masalah Disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kabupaten Kotawaringin

Barat. Kemudian setelah dari Kepala Dinas, informasi diperoleh Sekertaris Dinas, Kabis Dikdas, Pengawas TK, Pengawas SD, Kepala Sekolah dan Staf Tata Usaha.

3. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2001:57) disebutkan "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan".

Sedangkan menurut Arikunto (1998:57), "Populasi adalah keseluruhan subyek dan penelitian". Survei sampel adalah suatu prosedur dalam mana hanya sebagian dari populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari populasi".

Definisi sampel menurut Arikunto (1998:117) adalah "Sebagian atau wakil dari populasi yang diteliti". Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kecamatan Arut Selatan Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 39 orang. Karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kecamatan Arut Selatan maka dalam pengambilan sampel peneliti menggunakan *purpose sampling* dan diambil sampel 39 (tiga puluh sembilan) orang Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kecamatan Arut Selatan. Dengan demikian diharapkan dapat dilihat dengan pasti Kinerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga, Kecamatan Arut Selatan.

C. Pedoman Wawancara

Keabsahan data adalah tolak ukur (standar) yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk melihat derajat kepercayaan atau kebenaran, terhadap penelitiannya. Moleong (2009:324) mengemukakan bahwa untuk menetapkan keabsahan data ini diperlukan tehnik pemeriksaan yang terdiri atas 4 (empat) kriteria, yaitu:

a. Derajat Kepercayaan (credibility) untuk memeriksa kredibilitas dilakukan kegiatan sebagai berikut:

1) Pengamatan Secara Intensif

Pengamatan dalam penelitian ini akan dilakukan, secara berkesinambungan serta diberikan perhatian yang lebih rinci dan teliti terhadap faktor-faktor yang menonjol dalam mengimplementasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan. Kemudian menelaah dengan cermat hingga salah satu atau keseluruhan faktor itu benar-benar dipahami dengan baik.

2) Triangulasi

Trigulasi adalah untuk mengecek kebenaran data tertentu dibandingkan dengan data, yang diperoleh dari sumber lain, termasuk untuk membandingkan data dokumen dengan data dari informan pada berbagai fase penelitian di lapangan, pada waktu yang berlainan, dan dengan menggunakan metode yang berlainan. Hal ini dimaksudkan unruk mengurangi distorsi informasi baik dari informan satu dengan yang lainnya atau data dokumen.

3) Membicarakan dengan Orang Lain

Membicarakannya dengan orang lain yang mempunyai pengetahuan tentang pokok penelitian dan juga tentang metode penelitian sejenis (kualitatif).

4) Melakukan Member Check

Mengecek ulang secara garis besar setelah wawancara dengan data dokumentasi dan kembali menemui informan ketika data dirasa kurang.

b. Keteralihan (transferability)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada persamaan antara konteks pengirim dengan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data diskriptif secukupnya. Keteralihan hasil penelitian biasanya berkenaan dengan pertanyaan, sejauh mana hasil penelitian ini dapat diterapkan dan digunakan dalam situasi-situasi lain.

c. Kebergantungan (dependability)

Kebergantungan menurut istilah konvensional disebut dengan reabilitas. Reabilitas merupakan syarat bagi validitas, hanya dengan alat yang reliabel akan dapat diperoleh data yang valid. Alat utama dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri. Dengan kata lain validitas data bergantung pada keandalan peneliti.

d. Kepastian (confirmability)

Kepastian dilakukan melalui pengumpulan data, rekonstruksi data, sintesis etnik-etnik, menekankan sekecil mungkin bisa penelitian, memperhatikan etika dan melakukan pengecekan ulang atas hasil penelitian.

D. Pemilihan Narasumber

Menurut Sugiyono (2007:156), "Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara". Penelitian yang baik memerlukan data yang valid dan relevan. Dengan demikian diperlukan teknik pengumpulan data yang benar. Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- a. Wawancara yaitu suatu cara untuk memperoleh data primer dengan jalan mengadakan wawancara atau tanya jawab langsung dengan responden. Menurut Sugiyono (2007:72), yang mengutip dari Esterberg (2002)," wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu".

Dalam pengumpulan data secara wawancara penulis mengambil informan atau melakukan wawancara terhadap Kepala Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga Kabupaten Kotawaringin Barat, Sekertaris Dikpora Kabupaten Kotawaringin Barat, Kepala Bidang yang berkopeten dan Kepala Sub Bagian dan Staf yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dilingkungan Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olahraga serta Cabang Dikpora Kecamatan Arut Selatan.

- b. Observasi atau pengamatan, Teknik observasi merupakan metode mengumpulkan data dengan mengamati langsung di lapangan. Proses ini berlangsung dengan pengamatan yang meliputi melihat, merekam, menghitung, mengukur, dan mencatat kejadian. Observasi bisa dikatakan merupakan kegiatan yang meliputi pencatatan secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, obyek-obyek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang dilakukan.

Pada tahap awal observasi dilakukan secara umum, peneliti mengumpulkan data atau informasi sebanyak mungkin. Tahap selanjutnya peneliti harus melakukan observasi yang terfokus, yaitu mulai menyempitkan data atau informasi yang diperlukan sehingga peneliti dapat menemukan pola-pola perilaku dan hubungan yang terus menerus terjadi. Jika hal itu sudah diketemukan maka peneliti dapat menemukan tema-tema yang akan diteliti. Setidaknya, berdasarkan keterlibatan peneliti dalam interaksi dengan objek penelitiannya (Hanwijaya 2007:74).

- c. Dokumentasi, digunakan untuk mendapatkan data sekunder. Hal ini dilakukan dengan menghimpun data dari dokumen penting pada obyek penelitian yang terkait dengan kesiapan sumber daya pegawai. Menurut Arikunto (2005:231), "Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya". Dalam hal ini adalah dengan mempelajari Peraturan Daerah Kota Pangkalan Bun dan dokumen lain yang berkaitan dengan fokus penelitian.

E. Metode Analisis Data

Menurut Arikunto (2006:235), "Analisis data meliputi tiga langkah, yaitu persiapan, tabulasi dan penerapan data sesuai dengan pendekatan penelitian". Pengolahan data yang diperoleh dengan menggunakan rumus-rumus atau aturan-aturan yang ada, sesuai dengan pendekatan penelitian atau desain yang diambil.

Sugiyono (2008:91) Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Jadi peneliti menganalisis data pada saat peneliti melakukan penelitian ketika dalam proses pengumpulan data dan setelah selesai pengumpulan data. Setelah selesai peneliti melaksanakan penganalisisan terhadap data yang telah diperoleh.

Analisis data merupakan tahap yang amat penting karena data yang terkumpul masih harus diolah terlebih dahulu, sehingga dapat diketahui makna yang berguna dalam pemecahan masalah pada penelitian. Analisis data merupakan proses penyusunan data agar dapat ditafsirkan dalam rangka pengembangan teori berdasarkan data yang diperlukan dalam penelitian. Mengingat penelitian ini bersifat eksploratif, maka penulis harus terjun ke lapangan secara langsung untuk mengetahui fakta yang ada di lapangan kemudian diharapkan penulis dapat menganalisis masalah dengan melakukan pemahaman terhadap obyek yang sedang diteliti.

Mengingat penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian eksploratif, maka penulis dalam menganalisa data mempergunakan metode yang dikemukakan oleh Arikunto (2006:235), yaitu meliputi kegiatan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Mengenai kegiatan-kegiatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Dengan kata lain, reduksi data merupakan suatu bentuk analisa yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan membuang yang tidak perlu dan mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi secara sederhana dan dapat dijelaskan. Data yang diperoleh pada tahap ini adalah tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Arut Selatan.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan alur penting dari kegiatan analisis. Penelitian dalam hal ini membatasi suatu penyajian sebagai kumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan atau pengambilan tindakan yang dalam penelitian ini adalah upaya Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Arut Selatan dalam mengatasi berbagai hambatan yang terjadi dalam penerapan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Arut Selatan.

Sesuai dengan tipe penelitian diskriptif, maka setelah data terkumpul, proses selanjutnya adalah menyederhanakan data yang diperoleh ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan dipahami yang pada hakekatnya merupakan upaya mencari jawaban atas permasalahan yang dirumuskan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisa secara kualitatif, artinya data yang diperoleh dilakukan pemaparan serta interpretasi secara mendalam. Data yang ada dianalisa serinci mungkin sehingga diharapkan dapat diperoleh kesimpulan yang memadai.

Teknik analisis data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini adalah model interaktif (dalam Miles dan Hubberman 1992:15). Dalam model analisa ini terdapat 3 (tiga) komponen analisis, yaitu : Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan/Verifikasi, dengan komponen-komponen analisa data sebagai berikut:

a. Pengumpulan Data

Dalam penelitian kualitatif, instrumen utama adalah peneliti itu sendiri. Untuk memudahkan dalam pengumpulan data, maka peneliti menggunakan alat-alat bantu berupa catatan dan pedoman wawancara (interview guide). Dalam hal ini saya selaku peneliti akan melakukan wawancara pada implementor yang berdasarkan pedoman wawancara. Pengumpulan data ini dilakukan sekaligus saat melakukan wawancara.

b. Reduksi Data

Merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Data yang diperoleh kemudian direduksi oleh peneliti dengan cara: pengkodean, klasifikasi data, menelusuri tema-tema, menulis memo. Selanjutnya, dilakukan pilihan terhadap data yang diperoleh di lapangan, data mana yang relevan dan mana yang tidak relevan dengan permasalahan dan fokus penelitian. Reduksi data/proses transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir secara lengkap tersusun.

c. Penyajian Data

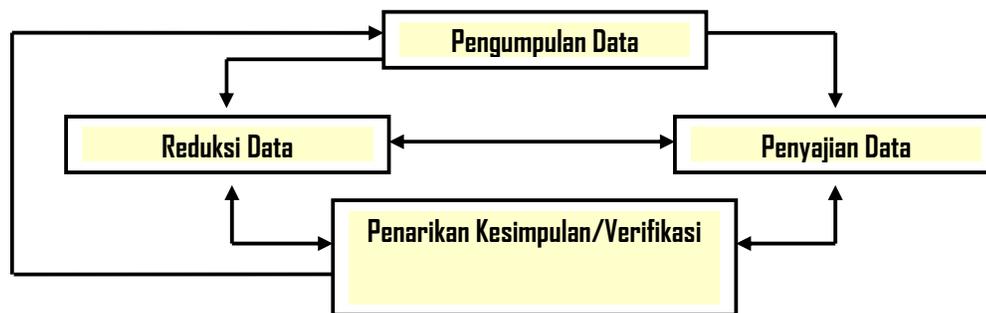
Penyajian data dimaksudkan sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan

tindakan. Pada tahap seperti ini, peneliti akan dapat memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan bagi peneliti dalam melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dan data penelitian, sehingga dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan. Penyajian data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan berbagai jenis matrik, grafik, dan bagan atau bentuk kumpulan kalimat. semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang pacu, dengan demikian peneliti dapat melihat apa yang sedang terjadi dan menarik kesimpulan yang tepat.

d. Menarik Kesimpulan/Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh selama penelitian berlangsung. Makna-makna yang muncul dari data harus diuji/diverifikasi kebenarannya, kekokohnya, kecocokannya sehingga menjadi valid. Verifikasi tersebut mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pemikiran, suatu tinjauan ulang pada catatan lapangan atau mungkin juga menjadi begitu seksama dan makan tenaga yang relative lebih banyak dengan peninjauan kembali atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data lain.

Secara bagan, Model interaktif komponen-komponen analisa data tersebut dapat dijelaskan dalam gambar sebagai berikut:



Sumber: Miles dan Huberman (1992: 20)

Gambar 3.1
Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif

Reduksi data, pengujian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai sesuatu yang jalin menjalin pada saat sebelum, selama dan sesudah pengumpulan data dalam bentuk yang sejajar, untuk membangun wawasan umum yang disebut analisis. Tiga jenis kegiatan analisis dan pengumpulan data, dimana data merupakan proses siklus interaktif. Peneliti bergerak diantara empat sumbu kumparan itu selama pengumpulan data. Selanjutnya bergerak bolak balik diantara kegiatan reduksi, penyajian dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Dalam pengumpulan data, penulis selalu membuat reduksi data dan sajian data sampai penyusunan kesimpulan. Artinya berdasarkan data yang diperoleh di lapangan, maka penulis selanjutnya menyusun pemahaman arti dari segala peristiwa melalui reduksi data diikuti penyusunan data dalam bentuk deskriptif secara sistematis. Setelah pengumpulan data berakhir, penulis berusaha menarik kesimpulan berdasarkan verifikasi data lapangan tersebut.

Sesuai dengan tipe penelitian diskriptif, maka setelah data terkumpul, proses selanjutnya adalah menyederhanakan data yang diperoleh ke dalam bentuk yang mudah dibaca dan dipahami yang pada hakekatnya merupakan upaya mencari jawaban atas permasalahan yang dirumuskan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisa secara kualitatif, artinya data yang diperoleh dilakukan pemaparan serta interpretasi secara mendalam. Data yang ada dianalisa serinci mungkin sehingga diharapkan dapat diperoleh kesimpulan yang memadai.

Universitas Terbuka

BAB IV

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM WILAYAH

Kecamatan Arut Selatan dengan ibu kota Pangkalan Bun sekaligus merupakan Ibu Kota Kabupaten Kotawaringin Barat, terletak pada 2°41'84" LS - 111°37'08" BT. Garis pantai sepanjang 20 km, dilintasi oleh 2 (dua) sungai besar yaitu DAS Arut (panjang 250 km) dan DAS Lamandau (panjang 300 km), 145 anak sungai dan 5 buah danau serta rawa-rawa. Khusus perairan umum secara keseluruhan dengan luas 690 km² atau 28 % dari luas wilayah kecamatan, ketinggian antara 2 – 500 m dpl, suhu berkisar antara 22,0 – 33,6 C° dan curah hujan antara 41 – 487 mm. Topografi tanah bergelombang sampai berbukit semakin ke Utara, kearah Selatan terdiri dari rawa-rawa yang mempunyai struktur tanah longgar atau tanah gambut dengan kadar asam cukup tinggi.

Tabel 4.1
Luas Wilayah Desa/Kelurahan Lingkup Kecamatan Arut Selatan

Desa/Kelurahan	Luas (Km ²)	Persentase Luas Kecamatan (%)
ARUT SELATAN	2.400,00	22,31
1. Tanjung Putri	19,00	0,79
2. Kumpai Batu Bawah	18,25	0,76
3. Kumpai Batu Atas	30,00	1,25
4. Pasir Panjang	162,00	6,57
5. Mendawai	469,00	19,5
6. Mendawai Seberang	26,00	1,08
7. Raja	1,50	0,06
8. Sidorejo	6,00	0,25
9. Madurejo	26,00	1,08
10. Baru	8,50	0,35
11. Raja Seberang	115,00	4,79
12. Rangda	51,00	2,13
13. Kenambui	320,00*)	13,33*)
14. Runtu	504,00	21,00
15. Umpang	609,00	25,38
16. Natai Raya	6,20	0,20
17. Medang Sari	9,00	0,38
18. Natai Baru	7,30	0,30
19. Tanjung Terantang	12,25	0,51
20. Sulung	*)	*)

*) Wilayah pemekaran

Sumber : Arsel Dalam Angka 2012.

Secara geografis Kecamatan Arut Selatan mempunyai batas administrasi sebagai berikut :

1. Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Arut Utara
2. Sebelah Selatan berbatasan dengan Laut Jawa
3. Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Kotawaringin Lama
4. Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Pangkalan Lada

Kecamatan Arut Selatan adalah salah satu dari enam kecamatan yang ada di Kabupaten Kotawaringin Barat, mempunyai luas wilayah 2.400 km² atau 22,31% dari luas Kabupaten Kotawaringin Barat 10.579 km², mencakup 7 Kelurahan dan 13 Desa. Sebagaimana kebiasaan Desa dan Kelurahan di pulau Kalimantan berada tersebar di pinggir sungai Arut sebanyak 11 Desa/Kelurahan dan dipinggir sungai Lamandau sebanyak 3 desa, didiami sebanyak 101.805 orang penduduk, lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 1, berikut :

Tabel 4.2
Jumlah Penduduk di Kecamatan Arut Selatan
berdasarkan Desa/Kelurahan sampai Tahun 2011

No.	Desa/Kelurahan	Jumlah Penduduk (jiwa)		
		Tahun 2009	Tahun 2010	Tahun 2011
1.	Ds. Tanjung Putri	1.712	1.059	1.062
2.	Ds. Kumpai Batu Atas	1.897	1.878	1.890
3.	Ds. Kumpai Batu Bawah	2.891	2.828	2.840
4.	Ds. Pasir Panjang	5.901	8.568	8.776
5.	Kel. Mendawai	16.503	12.132	12.154
6.	Kel. Mendawai Seberang	2.464	2.067	2.078
7.	Kel. Raja	7.515	6.589	6.598
8.	Kel. Sidorejo	12.323	15.494	15.709
9.	Kel. Madurejo	11.980	15.664	16.056
10.	Kel. Baru	17.818	20.429	20.693
11.	Kel. Raja Seberang	1.902	1.769	1.779
12.	Ds. Rangda	807	950	991
13.	Ds. Kenambui	475	607	618
14.	Ds. Runtu	1.139	3.546	3.662
15.	Ds. Umpang	587	864	902
16.	Ds. Natai Raya	2.477	1.425	1.443
17.	Ds. Medang Sari	883	1.225	1.243
18.	Ds. Natai Baru	1.069	1.641	1.663
19.	Ds. Tjg Terantang	959	742	749
20.	Ds. Sulung	475	884	899
Jumlah		92.963	100.361	101.805

Sumber : Arsel Dalam Angka 2012.

Dari Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa jumlah penduduk Kecamatan Arut Selatan sampai Tahun 2011, sebanyak 101.805 orang atau 41,42 % dari jumlah penduduk Kabupaten Kotawaringin Barat sebanyak 245.762 orang. Ini menggambarkan jumlah penduduk terkonsentrasi di kecamatan ini, disamping sebagai kedudukan ibu kota Kabupaten juga sebagai salah satu pusat perekonomian daerah, bahkan kabupaten-kabupaten pemekaran seperti Kabupaten Sukamara dan Lamandau.

Tabel 4.3
Data Sekolah negeri dan Swasta di Kecamatan Arut Selatan

No	Desa / Kelurahan	TK			SD			SLB			Total
		N	S	J	N	S	J	N	S	J	
1	Pasir Panjang		4	4	4		4			0	8
2	Madurejo		7	7	7	1	8			0	15
3	Sidorejo	1	6	7	4	2	6	1		1	14
4	Raja		5	5	7	2	9			0	14
5	Raja Seberang			0	2		2			0	2
6	Mendawai		9	9	9		9			0	18
7	Mendawai Seberang	1		1	1		1			0	2
8	Baru		4	4	8	1	9			0	13
9	Natai Raya		1	1	1		1			0	2
10	Natai Baru		1	1	1		1			0	2
11	Kumpai Batu Atas		1	1	2		2			0	3
12	Kumpai Batu Bawah		2	2	4		4			0	6
13	Medangsari		1	1	2		2			0	3
14	Runtu			0	2		2			0	2
15	Sulung		1	1	3	1	4			0	5
16	Tanjung Putri		1	1	1		1			0	2
17	Rangda			0	1	1	2			0	2
18	Umpang			0	1		1			0	1
Jumlah		2	43	45	60	8	68	1	0	1	114

Keterangan :

N	Negeri
S	Swasta
J	Jumlah

Sumber : Data Primer Diolah

Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya terkait dengan kualitas dan kuantitas pelayanan yang dapat diberikan kepada masyarakat sebagai penerima pelayanan sangat di tentukan oleh tersedianya sumber daya manusia

baik secara kualitas maupun kuantitas. Jumlah Pegawai Kantor Dinas Cabang Pendidikan dan Pengajaran Kecamatan Arut Selatan sebanyak 39 Pegawai Negeri Sipil.

Dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsi diatas maka perlu adanya implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 pada lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan supaya Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan dapat menjalankan dengan baik dan memberi pelayanan kepada masyarakat.

B. TEMUAN

B.1. Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Setelah Penulis mengadakan penelitian dan observasi pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kecamatan Arut Selatan, maka penelitian ini terdiri atas latar belakang masalah dan rumusan masalah serta fokus penelitian yaitu tentang kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kecamatan Arut Selatan. Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri sipil sangat tergantung pada pimpinan atau pejabat yang ada di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan. Karena sebagai seorang pimpinan, jika dianalisis tentang tugas diluar dari tugas pokok dan fungsi sebagai seorang pemimpin tugas yang paling penting adalah memberikan teladan dan sikap perilaku yang baik kepada bawahannya.

Kepala Cabang Dinas sebagai pimpinan tertinggi pada Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan harus memiliki disiplin tinggi agar dapat memberikan contoh kepada bawahan supaya bawahan memiliki disiplin dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sudah disebutkan dengan jelas kewajiban dan larangan bagi Pegawai Negeri Sipil.

Tabel 4.4
Daftar Urut Kepangkatan (DUK)
Kantor Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan

NO	NAMA	NIP	PANGKAT	JABATAN
1	KARTONO, S.Pd	19630207 198712 1 002	Pembina (IV/A)	Kepala Cabang Dikpora
2	MENAATI	19550423 197502 2 004	Pembina IV/A)	Pengawas TK / SD
3	SUDARNO, S.Pd	19541008 197403 1 001	Pembina (IV/A)	Pengawas TK / SD
4	SUWADIE, S.Pd	19620724 198408 1 003	Pembina (IV/A)	Pengawas TK / SD
5	SUHARJO, S.Pd	19660913 198712 1 002	Pembina (IV/A)	Pengawas TK / SD
6	H. SYAFRUDIN, S.Pd	19630709 198408 1 002	Pembina (IV/A)	Pengawas TK / SD
7	RUMANI, S.Pd	19660507 198608 1 001	Pembina (IV/A)	Pengawas TK / SD
8	JUPRIANSYAH	19641219 198408 1 001	Pembina (IV/A)	Pengawas TK / SD
9	SUPARNO, S.Pd	19610607 198305 1 006	Pembina (IV/A)	Pengawas TK / SD
10	Dra. FATIMAH	19620121 200604 2 002	Penata Muda Tk. I III/b	Bendahara Gaji
11	ANTUNG TONI	19650512 198603 1 020	Penata Muda Tk. I III/b	Pelaksana Barang
12	KURNIA	19680712 198701 2 001	Penata Muda Tk. I III/b	Pelaksana Data
13	SUMIYATI	19620220 198602 2 004	Penata Muda Tk. I III/b	Pelaksana Kepegawaian
14	H. SUKARDI, S.Pd	19810111 200501 1 009	Penata Muda Tk. I III/b	Pelaksana Kepegawaian
15	DEDI MUKTADIRI, A.Md	19750327 201001 1 005	Pengatur II/c	Pengadministrasi Umum
16	ERNA KURNIANI, A.Md	19820510 201001 2 019	Pengatur II/c	Pengadministrasi Umum
17	RHIEN NOVITASARI, A.Md	19791103 201001 2 012	Pengatur II/c	Bendahara Rutin
18	SUKARYADI	19700503 199309 1 001	Juru Muda Tk. I I/b	Penjaga
19	SUMIATUN		Honorer	Tenaga TLD

Sumber : Data Primer Diolah

Untuk Menciptakan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan, Kepala Cabang Dinas memberlakukan Peraturan Bupati Kotawaringin Barat Nomor 12 Tahun 2009 Tentang Jam Kerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat terdapat dalam Bab II pasal 2 yaitu sebagai berikut :

1. Hari kerja umum bagi Pegawai yang bekerja di Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat, adalah 5 (lima) hari kerja terhitung mulai hari Senin sampai dengan Jumat;
2. Jumlah jam kerja umum efektif dalam 5 (lima) hari kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit 37 jam 30 menit dengan pengaturan sebagai berikut :
 - a. Hari Senin sampai dengan hari Kamis jam 7.30 sampai dengan 15.30 tanpa waktu Istirahat, dan
 - b. Hari Jum'at jam 07.30 sampai dengan 14.30 dengan waktu istirahat 11.00 sampai dengan 12.30.

Dalam uraian di atas penulis menjelaskan bagaimana hubungan antara Peraturan tersebut diatas dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 disebutkan bahwa jika seorang Pegawai Negeri Sipil yang terlambat masuk kerja maka akan dikalkulasi jumlah jam kerja yang tidak diikuti. Jika dalam satu minggu pegawai tersebut tidak mengikuti 7,5 jam kerja maka pegawai tersebut dihitung tidak masuk kerja selama sehari. Dengan keluarnya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

dimaksudkan untuk menghindari banyaknya pelanggaran waktu yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil.

Pelanggaran terhadap jam masuk kerja dihitung secara kumulatif sampai akhir tahun berjalan (Januari - Desember tahun yang bersangkutan). Keterlambatan masuk kerja dan/atau pulang cepat dihitung secara kumulatif dan dikonversi 8 jam =1 hari tidak masuk kerja dan dapat dilihat dari table berikut:

Tabel 4.5
Sanksi Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan Yang Sah

NO	PELANGGARAN	HUKUMAN
1	5 hari kerja	Teguran lisan (pasal 8 angka 9)
2	6-10 hari kerja	Teguran tertulis
3	11-15 hari kerja	Pernyataan tidak puas
4	16-20 hari kerja	Penundaan KGB 1 tahun (pasal 9 angka 11)
5	21-25 hari kerja	Penundaan kenaikan pangkat 1 tahun
6	26-30 hari kerja	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 tahun
7	31-35 hari kerja	Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 tahun (pasal 10 angka 9)
8	36-40 hari kerja	Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah bagi Pegawai Negeri Sipil Struktural/Fungsional
9	41-45 hari kerja	Pembebasan dari jabatan 10 (Struktural/Fungsional)
	46 hari kerja atau lebih	Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau PTDH sebagai Pegawai Negeri Sipil

Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

Jika dilihat dari tabel hukuman diatas maka akan banyak sekali Pegawai Negeri Sipil yang dihukum. Tetapi sampai saat ini belum ada tindakan dari pimpinan dalam memberikan hukuman agar memberikan efek jera kepada bawahan agar tidak lagi mengulangi atau melanggar peraturan yang sudah ditetapkan, yaitu masuk kantor pukul 07.30 WIB dan pulang jam kantor pukul 15.30 WIB.

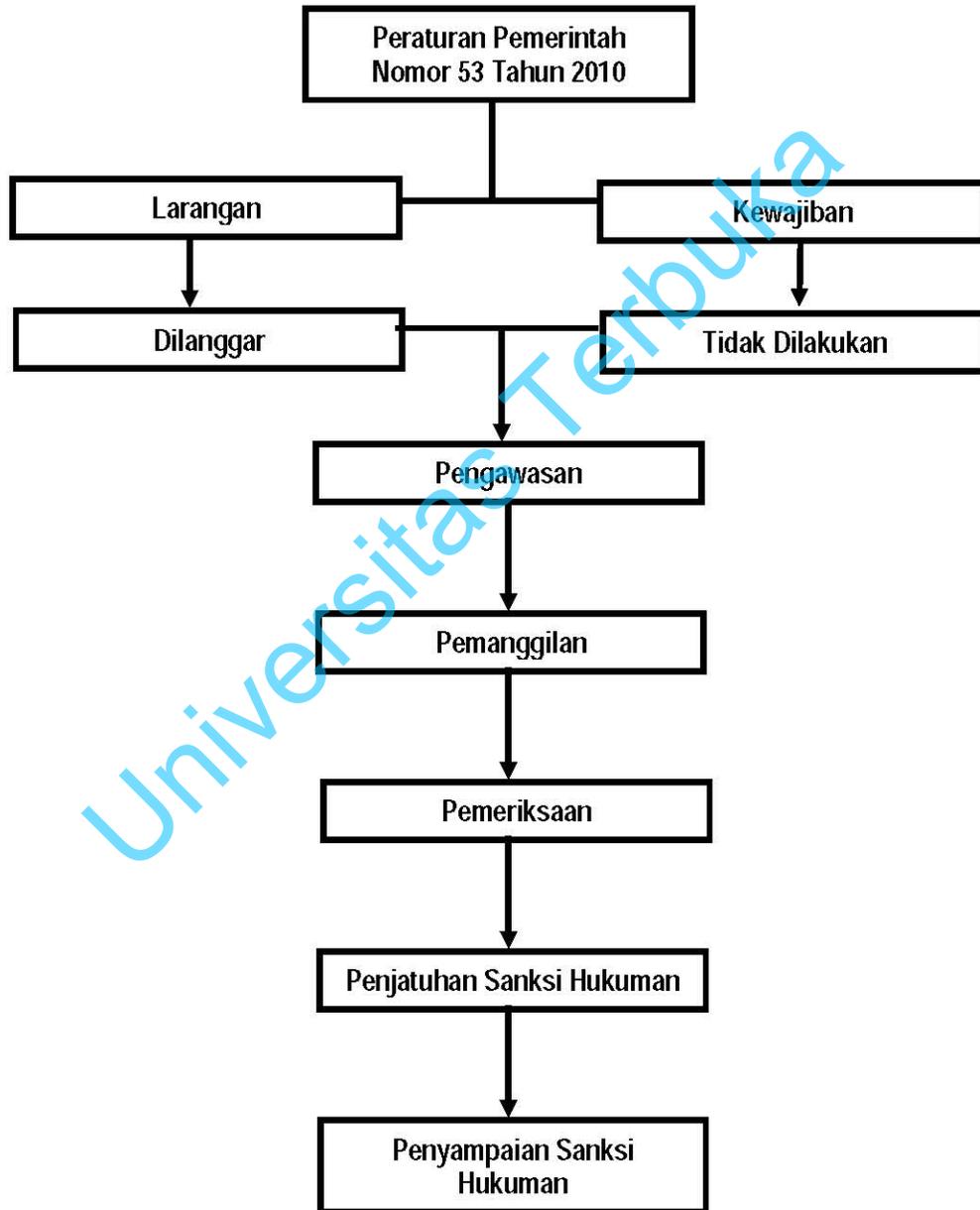
Tabel 4.6
Keadaan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan
Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut
Selatan Menurut Jenis Hukuman Pada Tahun 2012

Jenis Hukuman	Tata Usaha	Pengawas SD	Pengawas TK	Kepala SD	Guru SD/TK	TU SD/TK	Jumlah
Teguran Lisan	1	-	1	1	-	1	4
Teguran Tertulis	1	-	-	1	1	-	3
Surat Pernyataan Tidak Puas	-	-	-	2	-	-	2
Tunda Kenaikan Gaji Berkala	-	-	-	-	-	-	0
Tunda Kenaikan Pangkat Tahun	1	-	-	-	-	-	1
Penurunan Pangkat Tahun	-	-	-	-	-	-	0
Pembebasan Dari Jabatan	-	-	-	-	-	-	0
Pemberhentian Dengan Hormat	-	-	-	-	-	-	0
Pemberhentian Tidak Dengan Hormat	-	-	-	-	-	-	0
Jumlah	3	0	1	4	1	1	10

Sumber : Data Primer Diolah

B.2. Prosedur Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

Untuk menerapkan Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 perlu adanya langkah-langkah sebagai berikut :



Sumber : Data Primer Ditolah

Dari keterangan gambar di atas dapat dijabarkan dengan jelas proses pelaksanaan implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebagai berikut :

1. Pengawasan

Untuk mendapatkan suatu hasil pekerjaan yang baik dan bermutu tinggi maka diperlukan pengawasan yang baik. Pengawasan adalah kegiatan pimpinan yang mengusahakan agar bawahan taat dan patuh pada aturan sehingga dapat menunjang pelayanan terhadap masyarakat. Prosedur pertama dalam kebijakan disiplin pegawai adalah dengan pengawasan.

Pengawasan diartikan sebagai sesuatu yang sangat esensial dalam kehidupan organisasi untuk menjaga agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan agar tidak menyimpang. Salah satu Pengawasan yang harus diterapkan dalam menunjang kedisiplinan adalah pengawasan melekat (Waskat). Pengawasan melekat merupakan sistem pengendalian manajemen yang harus dilakukan melalui penggarisan struktur organisasi yang jelas.

Kebijakan secara tertib, pencatatan laporan hasil kerja secara tepat guna dan tepat waktu, serta pembinaan pegawai secara terus-menerus. Sehingga pimpinan dalam hal ini Kepala Cabang Dinas sebagai pimpinan tertinggi yang berada di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan harus melakukan serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus dilakukan kepada bawahannya secara preventif dan represif agar tugas bawahan dapat berjalan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan peraturan perundang-perundangan.

Jadi sudah jelas bahwa pengawasan melekat mempunyai peran penting dalam menunjang kedisiplinan, terutama merupakan sifat yang mampu memberikan motivasi bagi para pegawai yang ada dibawahnya untuk lebih tepat waktu dalam bekerja dan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi dalam pekerjaan. Pengawasan melekat sebenarnya berfungsi untuk pimpinan agar mengetahui secara langsung moral, sikap, dan disiplin pegawai setiap individu yang ada dibawahnya.

Sesuai dengan pernyataan diatas bahwa pengawasan melekat tidak dapat berjalan dengan baik jika setiap pimpinan yang berada dibawah Kepala Cabang Dinas tidak dapat berjalan. Karena sebenarnya yang berperan pada pengawasan melekat adalah atasan langsung dari staf yang ada di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan. Jadi Kepala Cabang Dinas hanya mengetahui disiplin staf dari rekomendasi dari atasan langsung staf yang bersangkutan. Sesuai dengan wawancara yang dengan Staf Tata Usaha Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan yaitu :

"Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan para atasan langsung dari staf di lingkungan kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan yaitu para Kepala Sekolah baik SD dan TK dan Pengawas. Karena Kepala Cabang Dinas sebagai pimpinan tertinggi tidak mungkin mengawasi langsung para staf. Jadi disinilah letak pendelegasian kewenangan sangat penting. Dalam pembinaan disiplin dilakukan pada tingkat paling bawah, jika kesulitan maka dapat dilanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi. Jadi Kepala Cabang Dinas hanya mendapat rekomendasi dari Tata Usaha dan Pengawas dan para Kepala Sekolah siapa saja staf yang mempunyai disiplin rendah, dan setelah itu Kepala Cabang Dinas bertugas memberikan surat teguran baik secara lisan maupun secara tertulis kepada staf untuk melakukan pembinaan disiplin".

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari wawancara diatas dapat diketahui bahwa dalam penerapan Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak dapat berjalan tanpa adanya dukungan dari atasan langsung dari bawahan. Karena di lingkungan kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan dibawah Kepala Cabang Dinas terdapat Tata Usaha, Pengawas dan Kepala Sekolah. Maka Kepala Cabang Dinas sebagai pimpinan tertinggi di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan mendelegasikan kewenangan pengawasan melekat kepada para staf yang ada dibawahnya. Para staf yang di bawah Kepala Cabang Dinas memberikan rekomendasi atau pelaporan tentang disiplin seluruh pegawai lingkup kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan kepada Kepala Cabang Dinas karena pimpinan yang berada dibawahnya yang mengetahui keseharian stafnya.

"Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tidak bisa berjalan dengan baik tanpa adanya peran dari atasan langsung Kepala Cabang Dinas sebagai pimpinan tertinggi tidak bisa mengawasi setiap pegawai melainkan staf yang ada dibawahnya. Maka yang menjalankan instruksi Kepala Cabang Dinas adalah semua pejabat dan diketuai oleh Tata Usaha. Karena dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi tentang Kepegawaian ada pada Tata Usaha dibantu dengan staf yang menangani Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Jadi absensi pegawai di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan dalam pengawasan dan dilaksanakan Tata Usaha".

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa yang melaksanakan pengawasan adalah semua pejabat yang ada di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan dan dalam pelaksanaannya diketuai oleh Pengawas TK atau SD yang paling senior.

Karena sebagai pelaksana tugas dan tanggung jawab di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan. Sementara dalam kesempatan yang lain, penulis juga melakukan wawancara dengan informan lain yaitu staf yang menangani Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

"Implementasi Kebiasaan Disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebenarnya dalam proses pengawasan harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab. Selama ini pelaksanaan pengawasan tidak berjalan dengan baik, karena banyak toleransi yang diberikan atasan atau pimpinan langsung kepada bawahan. Salah satu bentuk pengawasan yang perlu ditingkatkan adalah dalam bentuk pengawasan jam masuk dan pulang kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kerja kami. Ditemukan beberapa Pegawai Negeri sipil yang datang terlambat, bukan hanya di lingkungan kantor tetapi juga diberbagai sekolah. Jadi yang dikuatirkan adalah dapat rnengurangi proses belajar mengajar."

(Wawancara pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2013).

Dari pernyataan diatas yang disampaikan oleh staf sub Bagian Umum dan Kepegawaian dapat disimpulkan bahwa pengawasan harusnya dilandasi dengan rasa tanggung jawab. Karena proses pengawasan kebanyakan hanya dikesampingkan, lebih banyak toleransi yang diberikan oleh atasan langsung kepada bawahan terutama jam kerja di Kantor Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan. Banyak sekali Pegawai Negeri Sipil yang melalaikan jam masuk kantor sehingga jika dilakukan secara terus menerus maka akan mengurangi jam kerja. Maka tugas atasan langsung adalah untuk mengawasi bawahan untuk menaati jam kerja.

Sementara itu yang diungkapkan oleh Pengawas dalam wawancara bahwa pengawasan untuk jam masuk dan pulang kerja belum bisa dilaksanakan secara tegas. Karena atasan masih memberikan toleransi karena banyak sekali bawahan yang izin melalui telepon maupun dari pegawai lain bahwa masuk terlambat karena ada keperluan.

Sehingga toleransi masih bisa diberikan jika pegawai tersebut tidak sering izin terlambat. Tapi banyak pegawai yang memanfaatkan toleransi dari atasan dan disalahgunakan sehingga banyak yang masuk kantor terlambat. Sehingga banyak kecemburuan diantara bawahan karena ditiap-tiap sekolah dalam pengawasan tidak sama. Maka untuk mengantisipasi hal tersebut perlu atasan langsung perlu mengetahui dimana pegawai tersebut izin terlambat dan dalam izin terlambat perlu ada pembatasan agar setiap hari bawahan tidak meminta izin terlambat. sehingga ketika ditanya Kepala Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Kotawaringin Barat dapat menjawabnya.

"Proses pengawasan yang dilakukan pimpinan atau atasan langsung kepada bawahan belum bisa dilaksanakan secara tegas. Karena selama ini masih banyak bawahan yang meminta izin kepada atasan langsung bahwa ada keperluan mendadak sehingga masuk kekantor sering terlambat. Bahkan ada juga sampai tidak masuk kerja sehingga akan menimbulkan kecemburuan diantara pegawai yang lain. Untuk itu ketika atasan langsung memberikan izin kepada bawahannya harus mengetahui kemana bawahan tersebut izin terlambat. Maka atasan langsung dapat menjawab jika suatu saat ditanyakan kepada Kacabdis sebagai pimpinan tertinggi di Kantor Cabdis Dikpora Kec. Arsel"
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 6 Maret 2013).

Sementara itu menurut Pengawas TK bahwa pengawasan merupakan tugas wajib setiap atasan, karena atasan mempunyai kewajiban membina langsung bawahan dengan melakukan pengawasan secara melekat. Untuk mengetahui kebiasaan atau perilaku dari bawahan maka yang mengawasi adalah atasan langsung tidak mungkin orang lain. Maka dari itu perlu adanya tekanan dari pimpinan yaitu Kacabdis Dikpora Arsel sebagai pimpinan tertinggi di kantor ini agar menginstruksikan seluruh Pengawas TK, Pengawas SD dan Kepala Sekolah yang ada di Lingkup Kantor Cabdis Dikpora Arsel untuk melakukan pengawasan melekat.

Agar Pegawai Negeri Sipil yang ada dibawahnya dapat dikontrol dan diawasi, sehingga tingkat disiplin pegawai yang ada di masing-masing tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan di Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat

"Pengawasan merupakan tugas wajib setiap atasan, karena atasan mempunyai kewajiban membina langsung bawahan dengan melakukan pengawasan secara melekat. Untuk mengetahui kebiasaan atau perilaku dari bawahan maka yang mengawasi adalah atasan. Maka dari itu perlu adanya tekanan atau perintah dari pimpinan yaitu Kacabdis Dikpora Arsel sebagai pimpinan tertinggi agar menginstruksikan seluruh pejabat yang ada untuk melakukan pengawasan melekat guna meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan."
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 13 Maret 2013).

Pengawasan melekat sudah sepatutnya menjadi tanggung jawab dari seluruh pejabat yang ada di Kantor Cabdis Dikpora Arut Selatan. Sebagai seorang pejabat atau pimpinan jika mempunyai bawahan yang tidak disiplin maka yang akan mendapat teguran langsung dari pimpinan adalah atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan tindakan disiplin. Maka sebagai seorang atasan harus melakukan pengawasan melekat secara terus menerus untuk menghindari meminimalisir tindakan-tindakan disiplin melanggar aturan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil yang ada dibawahnya. Sehingga dapat menjaga harkat dan martabat dari Pegawai Negeri Sipil tersebut dan secara tidak langsung dapat menjaga nama baik dari atasan langsung dan instansi dimana Pegawai Negeri Sipil tersebut bekerja.

"Sebagai seorang atasan atau pimpinan pengawasan terhadap bawahan adalah tugas wajib yang perlu diperhatikan. Karena atasan merupakan penanggungjawab langsung dari bawahan. Jika bawahan melakukan tindakan disiplin maka secara tidak langsung dapat mempengaruhi harkat dan martabat dari atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang melakukan tindakan disiplin."
(Wawancara pada hari Jum'at tanggal 15 Maret 2013).

Sedangkan menurut Kepala Sekolah Dasar III Sidorejo adanya pengawasan untuk menciptakan kedisiplinan. Dalam wawancara yang dilakukan dengan penulis dengan informan adalah sebagai berikut.

"Pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung harus didukung oleh bawahan. Atasan tidak mungkin mengawasi tanpa adanya bawahan. Bawahan yang disiplin akan membantu pelaksanaan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Karena dengan bawahan yang disiplin akan menciptakan kondisi kerja yang baik"

(Wawancara pada hari Senin tanggal 25 Maret 2013).

Pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung harus didukung secara penuh oleh bawahan. Karena bawahan adalah pegawai utama sebagai pelayan masyarakat. Maka dengan adanya pengawasan untuk meningkatkan disiplin akan membantu kinerja bawahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sementara itu dalam kesempatan lain, apa yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Dasar III Raja sedikit berbeda. Dalam wawancara yang dilakukan dengan penulis dengan informan adalah sebagai berikut.

"Pengawasan sebenarnya tidak perlu dilakukan oleh atasan langsung jika Pegawai Negeri Sipil yang ada di Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat khususnya Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan memiliki kesadaran serta taat dan patuh terhadap peraturan yang berlaku. Kebanyakan Pegawai Negeri Sipil menganggap terlambat masuk kantor adalah hal yang wajar, dan juga dilakukan secara berulang-ulang sehingga akan menjadikan kebiasaan yang buruk. Jika pengawasan melekat diterapkan maka akan mengakibatkan rasa tidak percaya dari atasan kepada bawahan."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 1 April 2013).

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Sekolah Dasar III Raja dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pengawasan seharusnya tidak perlu dilakukan. Karena apa yang dilakukan oleh atasan melalui pengawasan terhadap bawahan akan mengurangi rasa percaya dari atasan kepada bawahan. Pengawasan

tidak perlu dilakukan jika pegawai Negeri Sipil mempunyai kesadaran serta taat dan patuh terhadap peraturan yang berlaku. Terutama jam masuk dan pulang kerja, jika bawahan sering terlambat masuk kerja maka secara otomatis rasa simpati maupun kebanggaan pimpinan terhadap bawahan terutama tingkat disiplin akan berkurang. Apalagi jika perilaku tersebut dilakukan secara berulang-ulang, maka akan menimbulkan konflik dalam suatu organisasi yaitu salah satunya rasa percaya atasan terhadap bawahan semakin berkurang.

Hasil dari beberapa wawancara diatas dapat dikatakan bahwa pengawasan melekat terhadap setiap Pegawai Negeri sipil yang ada di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan sangat diperlukan. Terutama pengawasan dalam tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil demi terlaksananya Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Dari hasil wawancara hal yang perlu digaris bawah adalah pimpinan atau atasan langsung harus serius dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan pengawasan terhadap bawahan. Itu dikarenakan untuk meningkatkan disiplin bawahan perlu adanya tekanan agar pegawai tersebut dapat menaati peraturan yang berlaku.

Tetapi hal yang tidak kalah penting dari sebuah proses pengawasan adalah kesadaran Pegawai Negeri Sipil terhadap peraturan yang berlaku. Sehingga jika Pegawai Negeri Sipil sadar akan tindakan yang dilakukannya salah maka pengawasan tidak perlu dilakukan. Jika tidak bisa maka perlu tindakan yang lebih serius untuk pengawasan, dengan adanya penurunan kedisiplinan pada staf yang ada dibawahnya, maka Kepala Sekolah maupun Pengawas TK dan Pengawas SD berhak merekomendasikan atau melakukan pembinaan secara langsung.

Tetapi jika masih sulit untuk dilakukan pembinaan secara langsung, maka Kepala Sekolah atau Pengawas TK dan Pengawas SD dapat melaporkan tingkah laku atau sikap stafnya kepada Kepala Cabdis Dikpora Arsel melalui Tata Usaha untuk diadakan pembinaan ditingkat lebih tinggi. Setelah itu Kepala Cabdis Dikpora Arsel mengeluarkan pembinaan yang berupa surat teguran secara lisan maupun secara tertulis melalui rekomendasi dari Pengawas atau Kepala Sekolah.

2. Pemanggilan

Pada prosedur kedua setelah adanya pengawasan dari atasan maka yang perlu diperhatikan dalam implementasi kebijakan disiplin pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah proses pemanggilan. Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin, dipanggil secara tertulis untuk diperiksa oleh atasan langsung. Pada proses pemanggilan penulis mendapat data hasil wawancara dengan informan adalah Staf yang membidangi Tata Usaha atau Bagian Umum dan Kepegawaian. Karena dalam sosialisasi yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah bekerjasama dengan Inspektorat Kabupaten Kotawaringin Barat dihadiri oleh Pengawas SD dan Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian. Dan hasil wawancara adalah sebagai berikut :

"Pemanggilan Pegawai Negeri sipil yang melanggar sebenarnya harus melalui pendekatan langsung antara bawahan dengan atasan langsung. Ketika dalam pendekatan tersebut tidak terjadi perubahan pada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar maka atasan langsung berhak melakukan pemanggilan melalui surat teguran secara tertulis untuk memberikan peringatan pertama agar pegawai tersebut dapat berubah. Jika dalam 7 (tujuh) hari pegawai yang bersangkutan tidak mengindahkan maka dilakukan pemanggilan secara tertulis kedua. Dan dalam pemanggilan kedua Pegawai Negeri yang melanggar tidak memenuhi pemanggilan kedua maka atasan langsung dapat melakukan penjatuhan hukuman disiplin sesuai dengan bukti yang sudah ada tanpa dilakukan dengan pemeriksaan."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Dari wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pemanggilan secara tertulis bagi Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum pemeriksaan. Apabila Pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin pada tanggal yang seharusnya yang bersangkutan diperiksa tidak hadir, maka dilakukan pemanggilan kedua paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal seharusnya yang bersangkutan diperiksa pada pemanggilan pertama.

Dalam menentukan tanggal pemeriksaan dalam surat pemanggilan pertama dan pemanggilan kedua harus memperhatikan waktu yang diperlukan untuk menyampaikan dan diterimanya surat pemanggilan tersebut. Apabila pada tanggal pemeriksaanyang ditentukan dalam surat pemanggilan kedua Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tidak hadir juga maka pejabat yang berwenang menghukum menjatuhkan hukuman disiplin berdasarkan alat bukti dan keterangan yang ada tanpa dilakukan pemeriksaan.

"Proses pemanggilan sesuai apa yang disampaikan oleh Pengawas yang perlu diperhatikan adalah atasan langsung harus memanggil secara tertutup yaitu hanya dihadiri oleh pegawai Negeri Sipil yang melanggar. Supaya dapat menjaga harkat dan martabat pegawai tersebut dan atasan langsung harus tegas dalam melakukan proses pemanggilan. Jika dalam pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar tidak hadir maka atasan harus tegas untuk segera memberikan hukuman disiplin tanpa melalui pemeriksaan dan harus sesuai dengan aturan."
(Wawancara pada hari Selasa tanggal 5 Maret 2013).

Dari pernyataan yang disampaikan oleh Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian bahwa inti dari pemanggilan adalah ketegasan dari atasan kepada bawahan apabila Pegawai Negeri sipil yang melanggar tidak memenuhi panggilan maka atasan langsung harus tegas untuk segera memberikan hukuman disiplin tanpa melalui pemeriksaan dan sesuai dengan aturan yaitu 7 (tujuh) hari setelah surat pemanggilan tersebut diterbitkan. Pegawai Negeri sipil yang melanggar

harus diberikan hukuman yang setimpal sesuai dengan apa yang dilakukannya untuk meningkatkan disiplin bagi pegawai tersebut dan secara umum bagi pegawai yang ada di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan.

Sedangkan apa yang disampaikan oleh Kepala Sekolah TK dalam wawancara menyampaikan pemanggilan harusnya ada pemberitahuan terdahulu dari Kepala Cabdis Dikpora Arsel kepada atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melanggar. Karena bagaimanapun Kepala Sekolah adalah atasan langsung meskipun yang membuat surat pemanggilan adalah Kepala Cabdis Dikpora Arsel. Dari sinilah perlu adanya koordinasi antar pimpinan supaya tidak terjadi salah komunikasi sehingga proses pemanggilan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Sementara dalam kesempatan yang lain, penulis juga melakukan wawancara dengan informan lain yaitu staf yang menangani Sub Bagian Umum dan Kepegawaian.

"Pemanggilan Pegawai Negeri Sipil seharusnya ada koordinasi antara atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melanggar dengan Kepala Cabdis Dikpora sebagai yang mengeluarkan surat pemanggilan. Koordinasi ini bertujuan menyatukan persepsi agar proses pemanggilan berjalan dengan lancar serta sebagai atasan langsung Kepala Sekolah harus mengerti kapan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar dilakukan proses pemanggilan."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Pelaksanaan proses pemanggilan yang dilakukan oleh atasan langsung harus ada bukti konkrit untuk memanggil Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin. Sehingga ada dasar untuk melakukan pemanggilan, jangan sampai ketika surat pemanggilan sudah diterbitkan dan disampaikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ternyata bukti-bukti yang mendukung tidak ada. Maka akan

mengakibatkan konflik yang baru akibat ditimbulkan dari kurang adanya bukti-bukti yang kuat.

Untuk menunjang proses pemanggilan harus dilampirkan beberapa bukti, salah satunya absensi kehadiran pegawai atau informasi dari orang lain untuk menguatkan bukti yang sudah ada. Sehingga dengan adanya bukti tersebut dapat menjadi dasar dikeluarkannya surat pemanggilan. Dan Pegawai Negeri sipil yang melanggar disiplin harus patuh dan menghadiri pemanggilan yang telah diterimanya agar proses pemanggilan berjalan dengan lancar. Staf yang menangani Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memberikan keterangan;

"Proses pemanggilan melalui surat seharusnya didahului dengan bukti yang konkrit. Salah satu bukti yang dijadikan sumber adalah absensi pegawai dan juga informasi dari orang lain sebagai penguat. Adanya bukti ini dimaksudkan untuk menghindari salah sasaran yang diakibatkan kurang adanya bukti dalam proses pemanggilan. Dan Pegawai Negeri sipil yang melanggar disiplin harus menghadiri pemanggilan yang ditujukan kepadanya melalui surat pemanggilan." (Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Pemanggilan pegawai sepatutnya dilaksanakan secara diam-diam, untuk menghargai pegawai yang bersangkutan agar tidak diketahui oleh pegawai yang lain. Itu dilakukan agar pegawai tersebut tidak berfikir negatif bahwa dalam pemanggilan tersebut sebagai bagian dari proses pembinaan pegawai. Sehingga Pegawai Negeri sipil diharapkan menghadiri pemanggilan oleh atasan langsung dan tidak menunda sampai batas waktu yang ditentukan yaitu 7 (tujuh) hari setelah surat pemanggilan diterbitkan atau bahkan tidak menghadiri pemanggilan.

"Pemanggilan Pegawai Negeri sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan secara diam-diam agar pegawai yang lain tidak mengetahui pemanggilan tersebut. Secara diam-diam dilakukan agar menghormati pegawai yang bersangkutan serta dapat menimbulkan pikiran positif bahwa pemanggilan adalah bagian dari proses pembinaan. Pemanggilan yang dilakukan oleh atasan langsung harus dihadiri langsung oleh Pegawai Negeri Sipil dan tidak boleh melebihi batas waktu yang ditentukan yaitu 7 (tujuh) hari setelah surat pemanggilan diterbitkan."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Sedangkan menurut Kepala Sekolah TK Pembina dalam wawancara yaitu:

"Proses pelaksanaan pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin harus dilakukan secara prosedural sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 agar tidak terjadi penyelewengan. Selain itu juga atasan langsung harus memberikan keterangan yang jelas dalam proses pemanggilan. Pemanggilan secara diam-diam atau secara tertutup memang harus dilakukan karena untuk menghormati Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar tidak merasa adanya perbedaan dalam proses pembinaan kepegawaian. Jika pegawai Negeri Sipil yang tidak menghadiri atau melalaikan pemanggilan maka harus segera ditindak tegas agar memberikan efek jera kepada pegawai tersebut agar tidak mengulangi perbuatan dan segera menghadiri pemanggilan yang dilakukan oleh atasan."

(Wawancara pada hari Kamis tanggal 4 April 2013).

Pernyataan yang disampaikan diatas bahwa proses pelaksanaan pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin harus dilakukansesuai dengan prosedur yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53Tahun 2010 agar tidak terjadi penyelewengan. Sesudah itu atasan langsung harus memberikan keterangan yang jelas dalam proses pemanggilan.

Proses Pemanggilan Secara tertutup memang harus dilakukan karena untuk menghormati Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar tidak merasa adanya perbedaan dalam proses pembinaan kepegawaian. Jika memang Pegawai Negeri Sipil tersebut tidak menghadiri atau melalaikan pemanggilan yang dilakukan oleh atasan langsung maka harus segera diitindak tegas agar bisa memberikan peringatan keras kepada pegawai tersebut dan juga

seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan agar tidak mengulangi perbuatan serta menghadiri pemanggilan yang dilakukan oleh atasan. Karena pemanggilan tersebut hanyalah untuk mengklarifikasi tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang melanggar disiplin.

Sedangkan Pengawas TK menyampaikan bahwa proses pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin itu seharusnya dilakukan oleh atasan langsung di tiap-tiap seksi karena yang mengetahui sikap dan perilaku bawahan adalah atasan langsung pegawai yang bersangkutan. Sehingga pemanggilan harus didahului pemanggilan secara internal pada tiap-tiap seksi untuk meminimalisasi hukuman yang akan dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar disiplin. Atasan langsung memang harus tegas dalam menindak pegawai yang melanggar tanpa adanya diskriminasi pegawai pada tiap-tiap seksi agar pelaksanaan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil dapat berjalan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Dari berbagai informan diatas melalui wawancara dapat disimpulkan bahwa pemanggilan dilakukan langsung oleh atasan secara tertutup yaitu hanya dihadiri oleh Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin serta atasan langsung dari pegawai tersebut. Ketentuan waktu pemanggilan sesuai dengan peraturan adalah 7 (tujuh) hari setelah dikeluarkannya surat pemanggilan dan tidak boleh lebih. Jika lebih maka akan dilakukan pemanggilan kedua dan jika tidak menghadiri untuk kedua kali maka akan langsung dilakukan hukuman disiplin tanpa adanya pemeriksaan.

3. Pemeriksaan

Prosedur ketiga yaitu pemeriksaan, dalam hal ini pemeriksaan adalah hal yang penting dalam melaksanakan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil dan yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pemeriksaan adalah mempelajari syarat-syarat melakukan pemeriksaan. Staf yang menangani Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memberikan keterangan;

"Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pemeriksaan adalah Pejabat pemeriksa tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dan kaitan langsung atau tidak langsung dengan pelanggaran yang diproses. Selain itu juga sama dengan pemanggilan dan pengawasan, pemeriksaan juga dilakukan dalam ruangan tertutup dan hanya diikuti oleh atasan langsung dan Pejabat yang berkepentingan serta Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan pemeriksaan adalah pejabat yang memeriksa tidak boleh ada unsur keluarga dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Jika dalam pemeriksaan ada unsur keluarga maka akan terjadi toleransi kepada pegawai tersebut. Untuk menghindari hal yang demikian maka perlu adanya pergantian pejabat yang memeriksa untuk melaksanakan proses pemeriksaan. Selain itu dalam proses pemeriksaan juga dilakukan dengan tertutup untuk menghindari hal-hal yang bersifat negatif. Dalam proses pemeriksaan yang secara tertutup dihadiri dan diketahui oleh atasan langsung dan pejabat yang berkepentingan serta Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa.

"Yang paling penting dari proses pemeriksaan adalah Kedudukan pejabat atau atasan langsung tidak boleh lebih tinggi dari Pegawai Negeri sipil yang melakukan pelanggaran. serta dalam proses pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib menjawab sernua pertanyaan yang diajukan oleh tim pemeriksa. Karena dengan jawaban dari pegawai tersebut yang akan menjadikan bukti apakah pegawai tersebut melakukan tindakan Pelanggaran disiplin atau tidak."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Pernyataan dari Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian dapat Disimpulkan bahwa pejabat yang melakukan proses pemeriksaan tidak boleh mempunyai kedudukan lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Sehingga dengan kedudukan yang lebih tinggi maka pejabat pemeriksa tidak ragu dalam mengajukan pertanyaan untuk proses pemeriksaan. Dan pegawai yang melanggar disiplin wajib menjawab semua pertanyaan yang diberikan oleh pejabat pemeriksa. Karena pertanyaan yang diajukan oleh tim pemeriksa adalah untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan Pegawai Negeri Sipil tersebut dalam melakukan tindakan disiplin.

Sebagai pemeriksa tidak boleh melakukan pemaksaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya serta dalam melakukan pemeriksaan harus sesuai dengan etika sehingga dalam proses pemeriksaan tidak merendahkan martabat/harga diri Pegawai Negeri Sipil dengan cara mengancam, membentak atau cara lain kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Serta pejabat pemeriksa harus memberikan kebebasan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dalam mengemukakan pendapatnya sehingga dapat memberikan keterangan yang sebenar-benarnya sesuai dengan kenyataan yang dilakukan. Selain itu dalam pelaksanaan pemeriksaan hal yang tidak boleh dilakukan oleh tim pemeriksa atau pejabat pemeriksa adalah tidak boleh memberikan nasihat atau

saran-saran yang memberatkan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Menurut keterangan Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian bahwa;

"Pelaksanaan pemeriksaan hal-hal yang tidak boleh dilakukan adalah Melakukan pemaksaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya. Merendahkan martabat/harga diri Pegawai Negeri Sipil dengan cara mengancam, membentak atau cara lain kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Pejabat pemeriksa memberikan kebebasan pada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dalam mengemukakan pendapat serta pejabat pemeriksa adalah tidak boleh memberikan nasihat atau Saran-Saran yang memberatkan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa".

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Dalam proses pemeriksaan, pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan dari orang/pihak lain yang mengetahui terjadinya pelanggaran guna menjamin obyektifitas pemeriksaan. Sehingga hasil dari pemeriksaan dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yang melakukan pelanggaran, waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Jika dalam proses pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin mempersulit proses pemeriksaan, maka pejabat pemeriksa harus melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum beserta Berita Acara Pemeriksaan yang telah disusun.

"Dalam proses pemeriksaan, Pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan dari orang/pihak lain yang mengetahui terjadinya pelanggaran guna menjamin obyektifitas pemeriksaan. Sehingga hasil pemeriksaan harus dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yg melakukan pelanggaran, waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempersulit pemeriksaan, pemeriksa wajib melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum berikut BAP yang telah disusun."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 8 April 2013).

Sedangkan menurut pernyataan yang dikemukakan oleh Kepala Sekolah Dasar III Sidorejo dalam proses pemeriksaan terlebih dahulu harus mengetahui dengan seksama laporan-laporan atau bahan-bahan mengenai pelanggaran disiplin

yang diduga dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Pemeriksaan dilakukan secara tertutup yaitu dihadiri oleh Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksa adalah atasan langsung.

"Proses Pemeriksaan tidak jauh berbeda dengan proses pemanggilan karena dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara tertutup dihadiri oleh pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksa adalah atasan langsung demi menjaga kehormatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin agar tidak terkucilkan dari pegawai yang lain"
(Wawancara pada hari Senin tanggal 25 Maret 2013).

Tujuan dari pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin yang kewenangan penjatuhan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat Pembina kepegawaian dan Pegawai Negeri sipil yang pemeriksaannya menjadi kewenangan atasan langsung. Untuk mempercepat proses pemeriksaan, Pimpinan yang berwenang sebagai pemeriksa tidak boleh berpangkat atau memangku jabatan yang lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa.

"Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri sipil benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin yang kewenangan penjatuhan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat pembina kepegawaian dan Pegawai Negeri sipil yang pemeriksaannya menjadi kewenangan atasan langsung untuk mempercepat proses pemeriksaan, pimpinan yang berwenang sebagai pemeriksa tidak boleh berpangkat atau memangku jabatan yang lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 25 Maret 2013).

Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa karena diduga melakukan pelanggaran disiplin, wajib menjawab segala pertanyaan yang diajukan oleh atasan langsung. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa itu tidak mau menjawab pertanyaan, maka yang bersangkutan dianggap mengakui pelanggaran disiplin yang dituduhkan kepadanya. Hasil pemeriksaan harus dituangkan dalam bentuk Berita Acara Pemeriksaan (BAP). Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa mempersulit pemeriksaan, maka hal itu tidak menjadi hambatan untuk menjatuhkan hukuman disiplin berdasarkan bukti-bukti yang sudah ada. apabila menurut hasil pemeriksaan, ternyata kewenangan untuk menjatuhkan disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil tersebut merupakan kewenangan atasan langsung.

"Dalam pemeriksaan disiplin yang diajukan oleh atasan langsung berupa pertanyaan yang ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar wajib menjawab segala apa yang ditanyakan. Jika Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa itu tidak mau menjawab pertanyaan, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dianggap mengakui pelanggaran disiplin yang dituduhkan kepadanya." (Wawancara pada hari Senin tanggal 8 April 2013).

Sedangkan jika tidak bisa melakukan pembinaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar maka pejabat atasan langsung wajib melaporkan secara hierarki disertai Berita Acara Pemeriksaan kepada pimpinan yang ada di atasnya untuk dilakukan pembinaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin. Jika diperlukan untuk mendapatkan keterangan yang lebih lengkap dan dalam upaya menjamin obyektifitas dalam pemeriksaan, atasan langsung yang berwenang menghukum dapat meminta keterangan dari orang lain yang mengetahui pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang melanggar.

"Prosedur pemeriksaan adalah salah satu yang terpenting dari proses kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Proses pemeriksaan dilakukan dengan cara tertutup yaitu atasan langsung adalah sebagai pemeriksa jika tidak ada atasan langsung maka yang berwenang menjadi pemeriksa adalah hierarki yang ada di atasnya. Misal jika

saya sebagai Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian tidak ada maka yang berhak menjadi pemeriksa adalah atasan saya yaitu Kepala Cabdis Dikpora Arsel. Dan jika Kepala Sekolah yang melanggar disiplin diduga pelanggaran berat maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat dibebaskan sementara dari tugas jabatannya untuk memperlancar proses pemeriksaan."

(Wawancara pada hari Selasa tanggal 9 April 2013).

Dari pernyataan diatas sudah jelas bahwa dalam proses pemeriksaan adalah atasan langsung dan pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Jika memang pejabat yang menjadi atasan langsung tidak ada maka yang melakukan pemeriksaan adalah struktur hierarki yang ada diatasnya. Dan untuk memperlancar pemeriksaan, jika memang diperlukan ketika Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan kemungkinan akan dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat dapat dibebaskan sementara dari tugas jabatannya oleh atasan langsung semenjak yang bersangkutan diperiksa sampai dengan ditetapkan keputusan hukuman disiplin.

Sedangkan menurut Pengawas SD proses pemeriksaan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pemeriksaan dilakukan jika memang dalam pemanggilan tidak mengubah perilaku dan sikap dari Pegawai Negeri Sipil, Jika pegawai tersebut berubah kearah yang lebih baik, maka proses pemeriksaan tidak perlu dilakukan. Mungkin atasan langsung sebagai pejabat yang membawahi pegawai tersebut lebih memperhatikan dan memberikan arahan agar meningkatkan kedisiplinan. Sesuai dengan wawancara sebagai berikut :

"Proses pemeriksaan harus sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pemeriksaan dilakukan jika memang dalam pemanggilan tidak mengubah perilaku dan sikap dari Pegawai Negeri Sipil. Jika pegawai tersebut berubah kearah yang lebih baik, maka proses pemeriksaan tidak perlu dilakukan. Mungkin atasan langsung sebagai pejabat yang membawahi pegawai tersebut lebih memberikan arahan agar meningkatkan kedisiplinan."

(Wawancara pada hari Selasa tanggal 9 April 2013).

4. Penjatuhan Hukuman

Penjatuhan Hukuman pada dasarnya adalah bersifat pembinaan yaitu untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi serta memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Menurut keterangan Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian bahwa;

"Sebelum menetapkan keputusan penjatuhan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib mempelajari dengan saksama laporan hasil pemeriksaan pelanggaran disiplin. Hukuman disiplin harus setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan dan harus dapat diterima dengan rasa keadilan."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Sebelum penjatuhan hukuman, atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib mempelajari dengan teliti hasil dari pemeriksaan, dan memperhatikan dengan seksama faktor-faktor yang menjadi penyebab Pegawai Negeri Sipil melakukan pelanggaran. Karena dalam menentukan hukuman disiplin harus berdasarkan faktor, itu dilihat dari pelanggaran yang dilakukan tetapi bisa berbeda penjatuhan hukuman.

Maka atasan langsung dari Pegawai Negeri tersebut harus mengetahui dengan pasti apa penyebab pelanggaran tersebut dan untuk mengetahuinya yaitu dengan pemeriksaan. Selain itu dalam penjatuhan hukuman disiplin harus melihat beberapa pertimbangan, apakah pegawai yang melakukan pelanggaran disengaja atau tidak, sehingga akan mempengaruhi jenis hukuman yang diberikan. Staf Sub Bagian Umum dan Kepegawaian memberikan keterangan bahwa;

"Penjatuhan hukuman disiplin pada prinsipnya adalah sebuah pembinaan untuk Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran agar bisa memperbaiki perilaku dan sikap di masa mendatang. Hukuman disiplin diberikan kepada pegawai yang telah terbukti bersalah melakukan pelanggaran. Sebagai seorang pimpinan atau atasan langsung yang mempunyai kewenangan dalam penjatuhan"

hukuman disiplin harus teliti dalam menghukum pegawai yang melanggar. Karena dalam pelaksanaannya harus didasarkan pada alasan, jika dalam perbuatan yang sama tetapi berbeda alasan maka hukuman disiplin juga akan berbeda. Atasan langsung harus tegas dalam memberikan hukuman disiplin.”
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Pernyataan diatas sudah jelas bahwa pejabat yang berwenang menghukum wajib dan tegas dalam menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, Sedangkan jika pejabat yang berwenang menghukum tidak seharusnya dijatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh atasannya.

“Jika pejabat yang berwenang menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, maka pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh atasannya yang lebih tinggi. Dan hukumanya sarna dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.”
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Hukuman disiplin sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil Yang melakukan pelanggaran disiplin. Atasan juga menjatuhkan hukuman disiplin terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Apabila tidak terdapat pejabat yang berwenang menghukum, maka kewenangan menjatuhkan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat yang lebih tinggi.

“Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan hasil pemeriksaan ternyata melakukan beberapa pelanggaran disiplin, terhadapnya hanya dapat dijatuhi satu jenis hukuman disiplin. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang pernah dijatuhi hukuman disiplin yang kemudian melakukan pelanggaran disiplin yang sifatnya sama, terhadapnya dijatuhi hukuman disiplin yang lebih berat dari hukuman disiplin terakhir yang pernah dijatuhkan kepadanya.”
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 lebih mengedepankan pembinaan bagi pegawai yang baru melanggar disiplin meskipun melakukan beberapa pelanggaran. Tetapi peraturan tersebut menjatuhkan hukuman lebih berat kepada Pegawai Negeri sipil yang telah melakukan pelanggaran kedua kalinya, meskipun pelanggaran yang dilakukan lebih ringan dari hukuman yang seharusnya.

Penjatuhan hukuman harus sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan jangan sampai dalam penjatuhan hukuman tidak sesuai dengan pelanggaran yang dilakukan. Karena akan mengakibatkan kesenjangan pada tiap-tiap pegawai. Meskipun pegawai tersebut sudah sering mengalami hukuman tapi jika pelanggaran yang dilakukan ringan maka harus dijatuhi hukuman ringan jangan sampai dihukum sedang atau sebaliknya jika ada pegawai yang melanggar disiplin hukuman sedang, jangan dihukum dengan hukuman ringan.

"Penjatuhan hukuman disiplin yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin harus disertai dengan pelanggaran yang dilakukan. Karena jika tidak sesuai dengan yang dilakukan oleh pegawai tersebut maka akan terjadi kesenjangan antar pegawai sehingga akan mengakibatkan lingkungan kerja tidak harmonis."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Proses penjatuhan hukuman disiplin tidak boleh adanya diskriminasi dari atasan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Karena dengan adanya diskriminasi maka hubungan antar pegawai di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan tidak akan kondusif dan mempengaruhi perilaku dan sikap dari masing-masing pegawai.

"Proses penjatuhan hukuman disiplin tidak boleh adanya diskriminasi dari atasan pada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Karena dengan adanya diskriminasi maka hubungan antar pegawai dilingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan tidak akan kondusif dan mempengaruhi perilaku dan sikap dari masing-masing pegawai."
(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

5. Penyampaian Keputusan

Setiap penyampaian hukuman disiplin ditetapkan dengan keputusan pejabat yang berwenang menghukum. Pada prinsipnya penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan sendiri oleh pejabat yang berwenang menghukum. Pegawai Negeri sipil yang bersangkutan dipanggil secara tertulis untuk hadir menerima keputusan hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk kepada Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan serta tembusannya disampaikan kepada pejabat instansi terkait. Karena dalam proses penyampaian hukuman harus Pegawai Negeri Sipil tersebut yang menerima, karena penyampaian secara tertutup dibuat agar menjaga harkat dan martabat Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran.

Dalam penyampiannya hukuman, apabila tempat kedudukan pejabat yang berwenang menghukum dan tempat Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berjauhan, maka pejabat yang berwenang menghukum dapat menunjuk pejabat lain untuk menyampaikan keputusan hukuman disiplin tersebut, dengan ketentuan bahwa pangkat atau jabatannya dan pangkatnya tidak boleh lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan.

"Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin dipanggil untuk menerima keputusan hukuman disiplin pada waktu dan tempat yang ditentukan. Keputusan hukuman disiplin disampaikan secara langsung oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin tersebut dapat dihadiri pegawai lain, dengan ketentuan bahwa pangkat dan jabatan pegawai yang hadir tidak boleh lebih rendah dari pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

Penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan paling lambat 14 (empat belas) hari sejak keputusan ditetapkan. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir pada saat penyampaian keputusan hukuman disiplin, keputusan hukuman disiplin dikirim kepada instansi yang bersangkutan melalui alamat terakhir yang diketahui dan tercatat diinstansinya.

"Penyampaian hukuman dilakukan secara tertutup dan dilakukan oleh pejabat yang berwenang langsung menghukum. Karena untuk menjaga pelanggaran. Penyampaian hukuman disiplin juga dapat ditembuskan atau disampaikan kepada instansi terkait apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan berhalangan hadir. Selain itu tempat yang berjauhan juga bisa menjadi kendala dalam penyampaian hukuman disiplin. Penyampaian hukuman harus disampaikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar paling lambat 14 (empat belas) hari sejak tanggal ditetapkan."

(Wawancara pada hari Rabu tanggal 3 April 2013).

b.3. Pelaksanaan Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kecamatan Arut Selatan

1. Komitmen Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan disiplin.

Pelaksanaan implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak bisa berjalan dengan maksimal tanpa adanya komitmen yang tinggi dari Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Komitmen yang dijunjung tinggi yaitu tujuan yang akan dicapai harus jelas dan

ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang Pegawai Negeri Sipil harus sesuai dengan kemampuan Pegawai Negeri Sipil bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*. Seperti yang dikemukakan oleh Pengawas TK dan SD sebagai berikut;

"Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat sudah seharusnya mempunyai komitmen yang tinggi baik dalam pekerjaan maupun dalam kedisiplinan. Pegawai Negeri Sipil yang ada sekarang hanya bekerja karena diperintah tanpa adanya inisiatif sendiri. Jadi tugas yang dibebankan kepada Pegawai Negeri Sipil harus sesuai dengan kemampuan. Kebanyakan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga Kecamatan Arut Selatan datam penempatan sesuai dengan kebutuhan. Maka the right man in theright place and the right man in the right job sangat perlu untuk menunjang kinerja sebagai pelayan masyarakat."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Pegawai Negeri Sipil harus mempunyai komitmen tinggi dalam melayani masyarakat. Dengan komitmen tinggi yang dimiliki maka rasa memiliki pekerjaan sebagai pelayan masyarakat akan semakin tinggi. Sehingga dengan memiliki suatu pekerjaan yang disukai maka akan mempunyai keikhlasan dalam bekerja. Maka dengan mempunyai rasa suka terhadap pekerjaan maka akan timbul rasa ingin selalu bekerja dan tidak ingin meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian maka akan muncul atau tumbuh rasa kedisiplinan. Dengan rasa memiliki pekerjaan tersebut maka tingkat kedisiplinan pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan akan meningkat.

"Komitmen yang tinggi yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil akan memberikan rasa suka akan pekerjaannya. Sehingga dengan suka akan pekerjaan maka pegawai tersebut tidak ingin meninggalkan pekerjaannya. Maka akan meningkatkan kedisiplinan pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil di lingkungan kantor Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Pegawai Negeri sipil dengan pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan. Karena beban kerja serta kemampuan pada tiap-tiap Pegawai Negeri Sipil tidak sama, sehingga atasan langsung harus mengetahui keahlian diantara bawahannya. Setiap pegawai dalam penempatan terutama Pegawai Negeri Sipil yang ditempatkan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan sesuai dengan keahlian dibidangnya. Maka disini peran penting dari atasan langsung untuk membangun komitmen dari tiap-tiap Pegawai Negeri Sipil.

Pengawas TK dan SD menyatakan bahwa dengan membangun komitmen untuk menerima segala pekerjaan yang telah diberikan oleh atasan, maka setiap Pegawai Negeri Sipil akan mempunyai banyak pengalaman kerja dari segala jenis pekerjaan dibidangnya.

"Penempatan Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan sesuai dengan keahlian dibidangnya. Maka dari itu peran pimpinan atau atasan langsung untuk membangun komitmen agar tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil dapat dilaksanakan. Sehingga dengan melaksanakan pekerjaan meskipun bukan ahli dibidangnya dapat terlaksana. Karena masyarakat mengetahui semua pegawai yang bekerja di kantor mempunyai keahlian di semua bidang."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Komitmen yang lebih tinggi berfokus pada proses dimana orang berfikir mengenai hubungan mereka dengan lingkungan organisasi. Apakah ada kesamaan antara nilai dan tujuan yang mereka miliki dengan nilai dan tujuan organisasi. Jika komitmen pekerja tinggi maka pekerja merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

"Jika komitmen pekerja tinggi maka pekerja merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki organisasi. Memiliki keinginan kuat untuk tetap bergabung dengan organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pekerjaannya dan menampilkan tingkah laku yang sesuai dengan tujuan organisasi. Komitmen yang lebih tinggi berfokus pada proses dimana orang berfikir mengenai hubungan mereka dengan lingkungan organisasi."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Komitmen menurut pernyataan Pengawas TK dan SD diatas menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmentinggi, akan rendah tingkat absensinya dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi sehingga tingkat kedisiplinan akan tinggi, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen rendah maka tingkat kedisiplinan akan rendah.

Setiap Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan mempunyai komitmen berbeda. Sehingga dalam prosesnya dimana individu terikat pada lingkungan organisasi tempat Pegawai Negeri tersebut bekerja. Setiap individu yang terikat dengan organisasi maka mereka cenderung memandang organisasi

secara positif. Mereka akan menghindari perselisihan dan mempersepsikan organisasi secara positif.

"Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan mempunyai komitmen berbeda-beda. Ada yang tinggi dan ada yang rendah, sehingga dalam proses dimana masing-masing individu terikat pada lingkungan organisasi tempat Pegawai Negeri Sipil tersebut bekerja. Setiap individu yang terikat dengan organisasi maka merekacenderung memandang organisasi secara positif. Mereka akan menghindari perselisihan dan mempersepsikan organisasi secara positif." (Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari pernyataan diatas dapat dikatakan bahwa komitmen yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil menitik beratkan pandangan bahwa investasi (berupa waktu, pertemanan, pensiun, dan lain-lain) sehingga Pegawai Negeri Sipil menjadi terikat dan tetap loyal terhadap pimpinan maupun organisasi tempat Pegawai Negeri Sipil tersebut bekerja.

2. Teladan pimpinan yang baik akan menjadi contoh bawahan.

Selain itu pelaksanaan implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak lepas dari teladan pimpinan. Karena dalam menentukan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahanpun berdisiplin baik. Sperti pernyataan Staf Urusan Umum dan Kepegawaian bahwa;

"Pemimpin harus menjadi teladan atau panutan bagi bawahan, karena pemimpin merupakan pelaksana kebijakan maka pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Maka saya sebagai pimpinan harus menjadi contoh yang baik bagi seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dalam menentukan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahanpun berdisiplin baik.

"Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Karena pimpinan akan dijadikan contoh oleh bawahan, sehingga menjadi pimpinan harus mempunyai teladan yang patut dicontoh."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Seorang pemimpin harus mampu memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam setiap aktivitasnya. Karena tugas dari seorang pimpinan adalah bertanggung jawab menjalankan tugas untuk mencapai tujuan dari Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan sebagai pelayan masyarakat dan pemimpin juga bertanggung jawab atas kesuksesan stafnya tanpa adanya kegagalan.

"Pimpinan harus memberikan keteladanan dalam berdisiplin dan menegakkan kedisiplinan dalam segala aktivitasnya. Karena seorang pemimpin merupakan pelaku kebijakan sehingga dalam setiap keputusan atau perintah yang diberikan kepada bawahan akan menjadi contoh bagi bawahan. Maka sebagai seorang pemimpin harus menjaga sikap dan perilaku demi meningkatkan kedisiplinan pegawai dilingkungan kantor Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

3. Lingkungan kerja yang baik akan menjadikan keharmonisan antar pegawai lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan.

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama Pegawai Negeri Sipil ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu organisasi hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal. Pimpinan harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal. Jika tercipta *human relationship* yang serasi, maka terwujud lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Pernyataan Pengawas TK dan SD merujuk hal sebagai berikut;

"Dengan menciptakan hubungan yang harmonis maka akan menciptakan kedisiplinan yang baik. Karena jika terjalin komunikasi yang baik antar Pegawai Negeri Sipil sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan lingkungan yang kondusif maka Pegawai Negeri Sipil akan saling mengingatkan jika salah satu rekan kerja akan melakukan pelanggaran, sehingga kesadaran akan timbul akan pentingnya kedisiplinan."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) di suatu lembaga pemerintahan bukan hanya sebagai pegawai negara melainkan juga sebagai abdi masyarakat yang bekerja untuk kepentingan masyarakat. Sebagai aparatur negara pegawai merupakan tulang punggung penyelenggaraan roda pemerintahan. Untuk mendukung hal

tersebut kantor harus mempunyai lingkungan kerja yang baik dan kondusif. Bukan hanya lingkungan kerja fisik yang berupa sarana kantor yang harus diperbaiki melainkan juga lingkungan kerja non fisik yang berupa hubungan sosial dalam kantor. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, akan mempengaruhi semangat kerja pegawai sehingga apa yang dihasilkan akan semakin baik, dengan hasil yang baik dari kerja pegawai maka lembaga pendidikan akan senantiasa dipuji dan dijadikan panutan buat lembaga-lembaga yang dinaunginya. Setiap lembaga dituntut untuk menangani dengan serius mengelola sumber daya manusia dengan berusaha meningkatkan performa pegawai tersebut.

"Pegawai Negeri Sipil (PNS) aparatur negara pegawai merupakan tulang punggung penyelenggaraan roda pemerintahan. Untuk mendukung hal tersebut kantor harus mempunyai lingkungan kerja yang baik dan kondusif. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik, akan mempengaruhi semangat kerja pegawai sehingga apa yang dihasilkan akan semakin baik, dengan hasil yang baik dari kerja pegawai maka lembaga atau organisasi tersebut akan dipuji dan dijadikan panutan buat lembaga-lembaga yang lain."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Lingkungan kerja di Kantor Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan juga merupakan tanggung jawab seorang pimpinan dalam hal ini adalah Kepala Cabdis Dikpora Arsel. Pemimpin harus sanggup menjelaskan dengan kuat mengenai visi dan misi kantor, dan juga harus mampu untuk mengembangkan kemampuan dari Pegawai Negeri Sipil itu secara pribadi. Selain itu di dalam diri Pegawai Negeri Sipil harus ditingkatkan kebersamaan agar mereka merasa nyaman untuk bekerja. Salah satunya dengan memberikan outbond, agar mereka saling mengenal satu sama lain dan bisa mengenal cara bekerjasama.

Hal itu akan menciptakan memori yang baik bagi Pegawai Negeri Sipil dan membuat mereka betah bekerja di kantor. Untuk membuat kebersamaan tersebut, hal itu juga harus dipikirkan dan menjadi tanggungjawab pimpinan. Tugas seorang pimpinan salah satunya adalah mengembangkan potensi Pegawai Negeri Sipil yang dipimpin. Dan satu hal yang penting, potensi tersebut akan ia kembangkan jika ia merasa betah dan nyaman di tempatnya bekerja sehingga pada akhirnya ia akan mau untuk memberikan yang terbaik bagi Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan.

"Satu hal yang penting, potensi tersebut akan ia kembangkan jika ia merasa betah dan nyaman di tempatnya bekerja sehingga pada akhirnya ia akan mau untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, harus mampu untuk mengembangkan kemampuan dari Pegawai Negeri Sipil itu secara pribadi. Selain itu di dalam diri Pegawai Negeri Sipil harus ditingkatkan kebersamaan agar mereka merasa nyaman untuk bekerja. Salah satunya dengan memberikan outbond, agar mereka saling mengenal satu sama lain dan bisa mengenal cara bekerjasama."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Pegawai Negeri Sipil dengan produktifitas tinggi adalah impian setiap organisasi di kantor pemerintahan. Dan untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil dengan produktivitas tinggi bukan hanya ditunjang dari besarnya kualitas kinerja tetapi juga dari hubungan yang baik yang diciptakan dalam lingkungan kerja. Sebab Pegawai Negeri Sipil bisa bekerja tetapi tidak dengan ikhlas tetapi yang penting asal bekerja dengan hasil yang di dapat tidak maksimal dan tidak sesuai dengan apa yang ditargetkan.

"Pegawai Negeri Sipil dengan produktifitas tinggi adalah tujuan setiap organisasi di kantor pemerintahan terutama Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan karena sebagai pelayan masyarakat. Untuk menciptakan Pegawai Negeri Sipil dengan produktifitas tinggi bukan hanya ditunjang dari kualitas tetapi juga dari hubungan yang baik yang diciptakan dalam lingkungan kerja. Karena dengan Pegawai Negeri yang bekerja dengan ikhlas maka pekerjaan akan berjalan dengan baik."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Karena itu diharapkan diciptakan lingkungan kerja yang nyaman seperti hubungan yang baik dengan sesama Pegawai Negeri Sipil, rasa kekeluargaan dan bukan hanya suasana persaingan. Sehingga sekalipun beban kerja yang besar tetapi jika disertai dengan hubungan yang baik antar Pegawai Negeri Sipil bahkan ada rasa kekeluargaan bisa dipastikan tidak akan menimbulkan kejenuhan di tempat kerja.

Hubungan antara Pegawai Negeri Sipil yang ada di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan dapat dibangun dengan baik. Didalam kantor lingkungan kerja yang baik kadang dapat memegang peranan penting untuk mempertahankan Pegawai Negeri Sipil agar tidak jenuh dalam bekerja. Tidak selalu Pegawai Negeri Sipil sering meninggalkan pekerjaan karena alasan gaji, pelatihan-pelatihan atau promosi, tetapi bisa saja alasan terbesarnya adalah lingkungan kerja yang tidak nyaman. Pemimpin perlu memahami harapan-harapan Pegawai Negeri Sipil terbaik sehingga pemimpin tahu untuk mempertahankan dan memotivasi Pegawai Negeri Sipil terbaik supaya pemimpin dapat mempertahankan kinerja Pegawai Negeri Sipil tersebut.

“Hubungan antara Pegawai Negeri Sipil yang dapat dibangun dengan baik dalam kantor kadang dapat memegang peranan penting untuk mempertahankan Pegawai Negeri Sipil agar tidak jenuh dalam bekerja. Tidak Selalu Pegawai Negeri Sipil yang sering keluar atau meninggalkan tugas hanya karena gaji atau pekerjaan tetapi lingkungan kerja yang kurang mendukung. Sehingga banyak pegawaiNegeri Sipil yang rnelakukan tindakan indisipliner dengan meninggalkan tugas dan tanggung jawabnya karena jenuh akan suasana lingkungan.”
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

4. Diskriminasi yang berlebihan akan mengakibatkan kecemburuan antar sesama pegawai lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan

Selain itu Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi bawahan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum bawahan, maka akan mempengaruhi tingkat disiplin pegawai secara keseluruhan. Staf urusan Umum dan Kepegawaian memberikan keterangan sebagai berikut;

"Pemimpin harus bertindak tegas terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran karena dengan ketegasan pemimpin akan mempengaruhi lingkungan kantor, khususnya Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan selama ini banyak pegawai yang masih masuk dan pulang kerja tidak tepat waktu, tidak masuk tanpa keterangan, bahkan ada yang berbulan-bulan tidak masuk kerja tetapi hukuman disiplin sesuai Peraturan Pemerintah Nonror 53 Tahun 2010 belum direalisasikan sehingga dapat menimbulkan kecemburuan diantara Pegawai Negeri Sipil yang ada di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Kemudian hal yang juga tidak boleh dikesampingkan dalam implementasi kebijakan disiplin pegawai adalah tidak diskriminasi dalam memberikan hukuman. Karena jika ada diskriminasi maka akan terjadi kecemburuan sosial diantara bawahan sehingga mengakibatkan iklim kerja yang kurang kondusif dan mengakibatkan banyak pegawai yang tidak menaati aturan karena tidak ada rasa keadilan.

"Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil yang baik. Pimpinan yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bersikap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Diskriminasi pada lingkungan kerja bukan hal yang baik, tetapi sesuatu yang wajar dan manusiawi bagi para pimpinan untuk suka pada orang-orang tertentu. Tetapi sikap diskriminasi dari atasan jangan sampai terlalu menyolok

diperlihatkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang lainnya. Disinilah atasan agar berhati-hati dalam bersikap karena hal ini sangat sensitif dapat bisa merugikan kerjasama antar Pegawai Negeri Sipil.

"Meskipun diskriminasi di tempat kerja bukanlah suatu yang baik, adalah sesuatu yang wajar dan manusiawi bagi para pimpinan untuk lebih suka pada orang-orang tertentu. Tetapi sikap pilih kasih atasan itu jangan sampai terlalu menyolok diperlihatkan di hadapan para Pegawai Negeri Sipil lainnya."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

5. Kesejahteraan yang kurang akan mengakibatkan Pegawai Negeri Sipil mencari usaha sampingan untuk memenuhi kebutuhan.

Selain itu kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil juga menjadi pengaruh dalam tingkat kedisiplinan. Dalam menciptakan kesejahteraan yaitu dengan memberikan gaji yang cukup akan mengurangi tingkat pelanggaran. Dengan gaji yang lebih maka akan memberikan kepuasan dan kecintaan Pegawai Negeri Sipil terhadap pekerjaannya. Tetapi jika gaji yang diterima tidak bisa mencukupi kebutuhan maka banyak Pegawai Negeri Sipil yang mencari nafkah untuk mencukupi kebutuhan melalui usaha sampingan, sehingga dapat mengesampingkan tugas dan tanggung jawab di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan.

"Usaha sampingan menjadi alternative kedua setelah Pegawai Negeri Sipil tidak dapat mencukupi kebutuhan. Kebanyakan Pegawai Negeri Sipil tidak dapat memenuhi kebutuhan karena gaji yang telah didapat tiap bulan tidak sesuai dengan nominal, karena kebanyakan pegawai telah mengajukan kredit. Dari situlah maka muncul mencari tambahan untuk memenuhi kebutuhan dengan mencari usaha sampingan. Banyak sekali staf atau bawahan yang melakukan hal tersebut. Bahkan ada juga Kepala Sekolah yang melakukan usaha sampingan sehingga banyak tugas dan tanggung jawab dikesampingkan. Dari situ banyak alasan bawahan mencari alasan untuk melakukan usaha sampingan."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari pernyataan diatas penyebab turunnya disiplin pegawai adalah adanya usaha sampingan ini dikarenakan gaji yang mereka terima kurang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya beserta keluarganya. Pegawai Negeri Sipil sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik. Maka banyak Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai usaha sampingan untuk memenuhi kebutuhan sehingga mengesampingkan pekerjaan di Lingkungan Cabang Dinas Dikpora Kecamatan Arut Selatan sehingga lebih mengedepankan usahanya dari melaksanakan tugas dan melayani masyarakat.

6. Faktor Penghambat dan Pendorong dalam Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

a. Faktor Penghambat

1. Komitmen dari Pegawai Negeri Sipil

Komitmen dari Pegawai Negeri Sipil rendah akan mengakibatkan meningkatnya pelanggaran disiplin. Karena Pegawai Negeri Sipil sebagai pelayan masyarakat harus memberikan pelayanan yang maksimal serta meningkatkan kedisiplinan demi meningkatkan kinerjanya. Dengan komitmen tinggi yang dimiliki maka rasa memiliki pekerjaan sebagai pelayan masyarakat akan semakin tinggi. Sehingga dengan memiliki suatu pekerjaan yang disukai maka akan mempunyai keikhlasan dalam bekerja. Maka dengan mempunyai rasa suka terhadap pekerjaan maka akan timbul rasa ingin selalu bekerja dan tidak ingin meninggalkan pekerjaan. Dengan demikian maka akan muncul atau tumbuh rasa kedisiplinan. Dengan rasa memiliki pekerjaan tersebut maka tingkat kedisiplinan

pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan akan meningkat.

2. Teladan Pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para Pegawai Negeri Sipil. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahan pun berdisiplin baik.

3. Gaji

Gaji ikut mempengaruhi kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan Pegawai Negeri Sipil terhadap pekerjaannya. Pemerintah harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan Pegawai Negeri sipil tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya beserta keluarganya. Pegawai Negeri Sipil sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan tidak terpenuhi dengan baik. Maka banyak Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai usaha sampingan untuk memenuhi kebutuhan sehingga mengesampingkan pekerjaan sehingga lebih mengedepankan usahanya dari pada melaksanakan tugas dan melayani masyarakat.

4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan Prasarana menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dalam kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Karena sebagai pelayan masyarakat sarana dan prasarana sangat penting demi menjalankan tugas dan tanggung jawab. Jika tidak lengkap akan mengurangi tingkat kinerja pegawai sehingga tidak dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab maka akan menciptakan pelanggaran disiplin.

5. Diskriminasi

Diskriminasi mendorong terwujudnya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil yang baik. Pimpinan atau manajer yang cakap dalam kepemimpinannya selalu bercakap adil terhadap semua bawahannya, karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

b. Faktor Pendorong

1. Teladan Pimpinan

Teladan pimpinan yang baik akan memberikan contoh kepada bawahan sehingga dapat meningkatkan disiplin. Seorang atasan akan menjadi panutan bagi bawahan. Jika seorang pemimpin ingin bawahan menjadi baik maka pemimpin harus berbuat yang baik jangan harap bawahan bisa baik jika pemimpin tidak baik.

2. Pengawasan Yang Melekat

Waskat (pengawasan melekat) harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

Dengan waskat ini atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya. Waskat bukan saja hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan kerja Pegawai Negeri Sipil saja, tetapi harus berusaha mencari sistem-sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan. Karena dengan sistem-sistem yang baik maka akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja dari Pegawai Negeri Sipil.

Jadi waskat ini menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan pemerintah dalam melayani masyarakat. Dengan kebersamaan yang aktif antara atasan dengan bawahan ini maka terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

3. Sanksi Hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, Pegawai Negeri Sipil akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan

yang berlaku, sikap dan perilaku yang indisipliner Pegawai Negeri Sipil akan berkurang.

Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya Kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua Pegawai Negeri Sipil. Sanksi hukuman jangan terlalu ringan ataupun terlalu berat, supaya hukuman itu tetap mendidik Pegawai Negeri Sipil untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indisipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan.

C. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di lapangan melalui hasil wawancara dengan informan mulai dari Kepala Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga sampai Kepala Sekolah SD dan TK Lingkup Kecamatan Arut Selatan maka terkumpul data yang dapat dibahas. Sehingga penulis dapat mengetahui prosedur pelaksanaan kebijakan disiplin pegawai yaitu :

C.1. Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

a. Pengawasan

Prosedur pertama dalam kebijakan disiplin pegawai adalah dengan pengawasan. Pengawasan diartikan sebagai sesuatu yang sangat esensial dalam kehidupan organisasi untuk menjaga agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan agar tidak menyimpang. Salah satu Pengawasan yang harus diterapkan dalam menunjang kedisiplinan adalah pengawasan melekat (Waskat). Dengan waskat

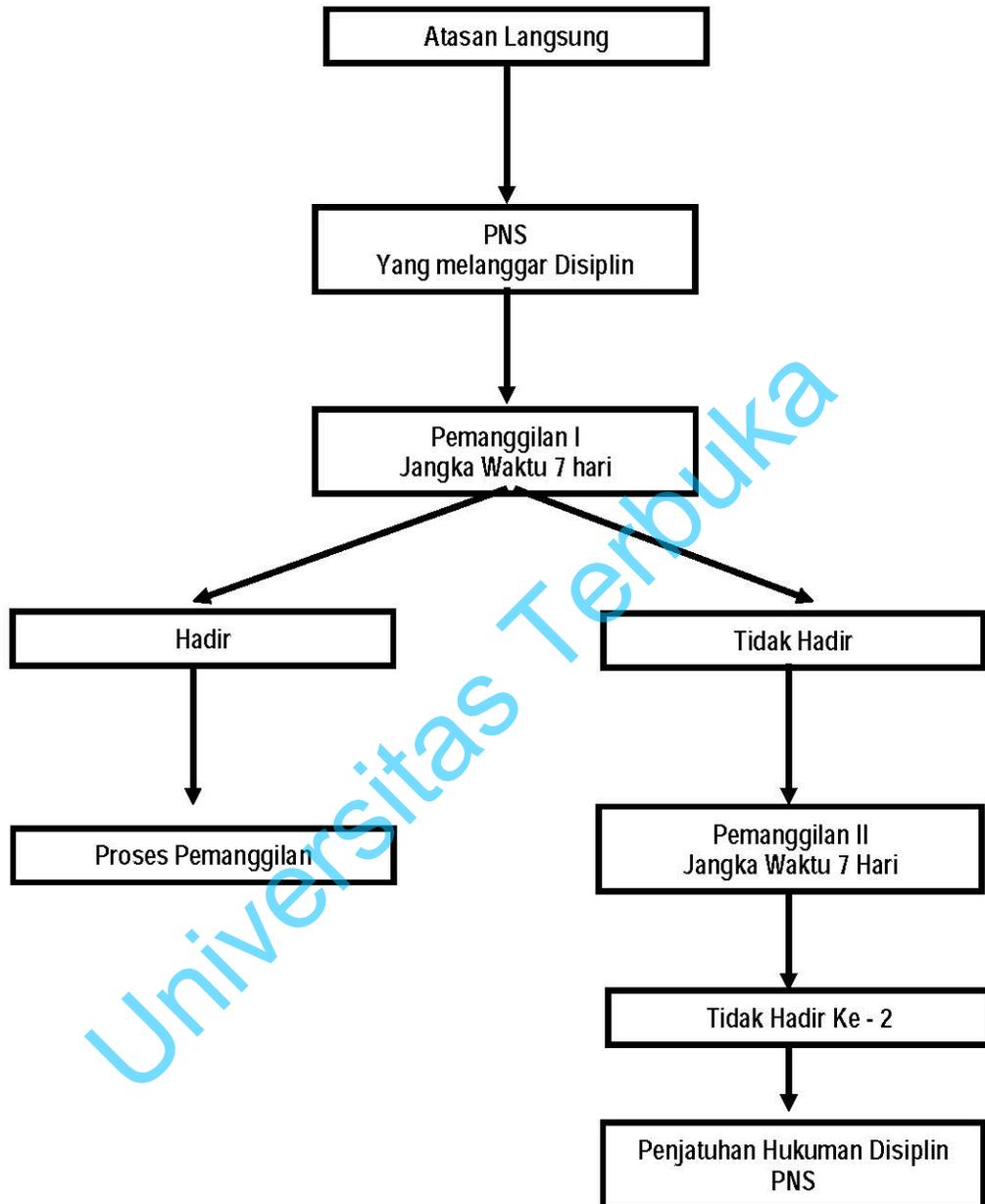
ini atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya. Waskat bukan saja hanya mengawasi moral kerja dan kedisiplinan kerja Pegawai Negeri Sipil saja, tetapi harus berusaha mencari sistem-sistem kerja yang lebih efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Karena dengan sistem-sistem yang baik maka akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja dari Pegawai Negeri Sipil. Jadi waskat ini menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kebersamaan yang aktif antara atasan dengan bawahan ini maka terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam organisasi yang mendukung terbinanya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil yang baik.

b. Pemanggilan

Pada prosedur kedua setelah adanya pengawasan dari atasan maka dilakukan pemanggilan secara tertulis bagi Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin serta dilakukan secara tertutup yaitu antara Pegawai Negeri Sipil yang melanggar dan atasan langsung. Pemanggilan kepada bawahan yang melakukan pelanggaran disiplin dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum pemeriksaan. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin pada tanggal yang seharusnya yang bersangkutan diperiksa tidak hadir, maka dilakukan pemanggilan kedua paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal seharusnya yang bersangkutan diperiksa pada pemanggilan pertama.

Gambar 4.4
Alur Proses Pemanggilan Dalam Pelaksanaannya



Sumber : Data Primer diolah

Penjelasan dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan kebijakan disiplin berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 menurut wawancara adalah sebagai berikut:

"Pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar sebenarnya harus melalui pendekatan langsung antara bawahan dengan atasan langsung. Ketika dalam pendekatan tersebut tidak terjadi perubahan pada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar maka atasan langsung berhak melakukan pemanggilan melalui surat teguran secara tertulis untuk memberikan peringatan pertama agar pegawai tersebut dapat berubah. Jika dalam 7 (tujuh) hari pegawai yang bersangkutan tidak mengindahkan maka dilakukan pemanggilan secara tertulis kedua. Dan dalam pemanggilan kedua Pegawai Negeri yang melanggar tidak memenuhi pemanggilan kedua maka atasan langsung dapat melakukan penjatuhan hukuman disiplin sesuai dengan bukti yang sudah ada tanpa dilakukan dengan pemeriksaan."

Dari pernyataan wawancara diatas pemanggilan secara tertulis bagi Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin, dilakukan paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sebelum pemeriksaan. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin pada tanggal yang seharusnya yang bersangkutan diperiksa tidak hadir, maka dilakukan pemanggilan kedua paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal seharusnya yang bersangkutan diperiksa pada pemanggilan pertama.

Dalam menentukan tanggal pemeriksaan dalam surat pemanggilan pertama dan pemanggilan kedua harus memperhatikan waktu yang diperlukan untuk menyampaikan dan diterimanya surat pemanggilan tersebut. Apabila pada tanggal pemeriksaan yang ditentukan dalam surat pemanggilan kedua Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tidak hadir juga, maka pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin berdasarkan alat bukti dan keterangan yang ada tanpa dilakukan pemeriksaan. Menurut Pengawas TK dan SD;

“Proses pemanggilan yang perlu diperhatikan adalah atasan langsung harus memanggil secara tertutup yaitu dengan dihadiri oleh Pegawai Negeri Sipil yang melanggar. Pemanggilan secara tertutup supaya dapat menjaga harkat dan martabat Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin. Jika dalam pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar tidak hadir maka atasan harus tegas untuk segera memberikan hukuman disiplin tanpa melalui pemeriksaan dan harus sesuai dengan aturan.”

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari hasil beberapa wawancara dapat disimpulkan cara dalam proses pemanggilan adalah sebagai berikut :

1. Atasan langsung melakukan pemanggilan secara tertutup;
2. Pemanggilan dihadiri oleh atasan langsung dan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin;
3. Surat pemanggilan I paling lambat 7 (tujuh) hari setelah surat tersebut diterbitkan;
4. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diduga melanggar disiplin tidak memenuhi panggilan pertama sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, maka atasan langsung melakukan pemanggilan dengan menerbitkan surat pemanggilan II.
5. Jika Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin tidak memenuhi panggilan yang kedua maka pegawai tersebut langsung diberikan penjatuhan hukuman tanpa melalui pemeriksaan;
6. Penjatuhan hukuman dilakukan beserta bukti dan saksi dari orang lain.

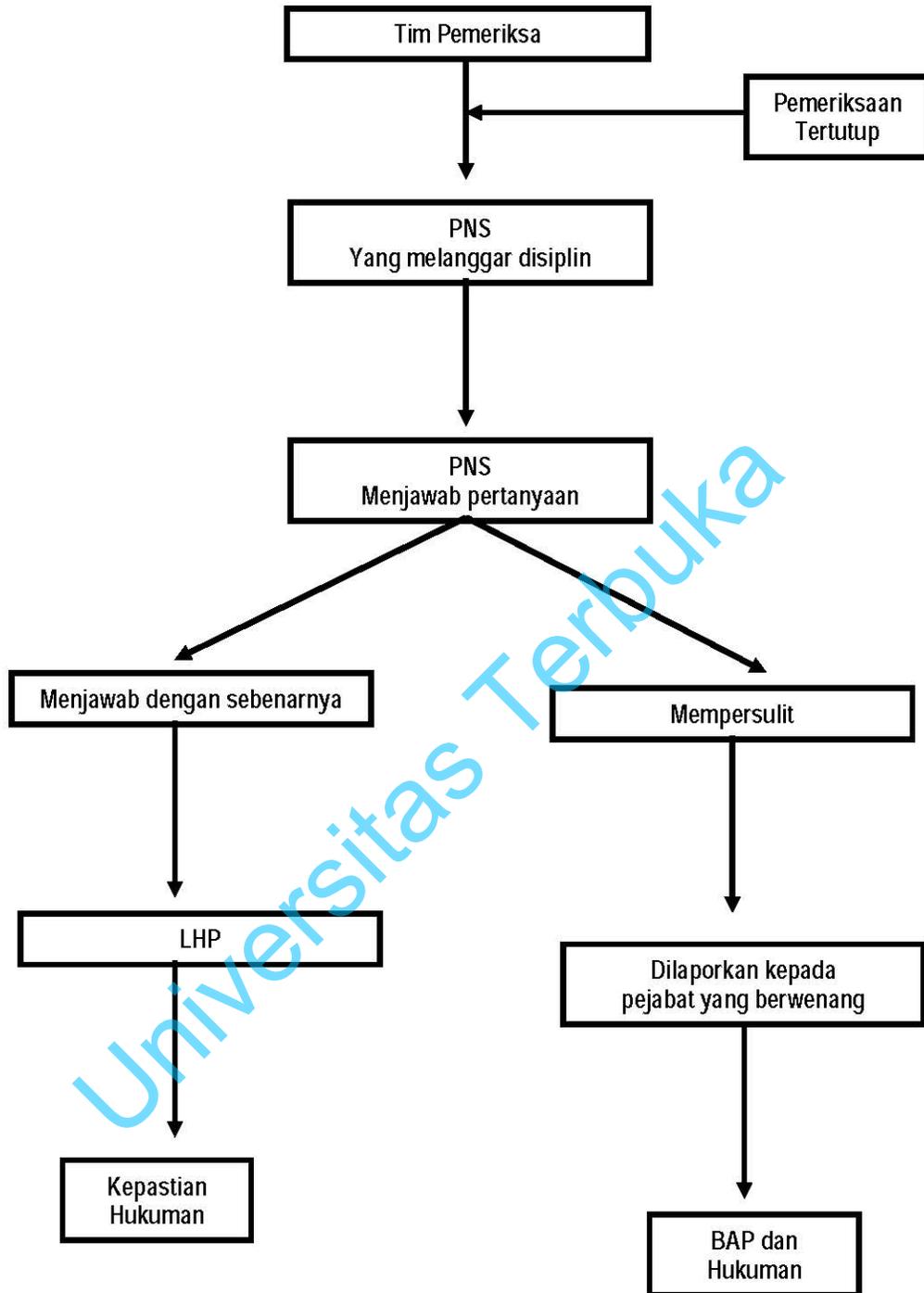
c. Pemeriksaan

Tujuan dari pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pemeriksaan adalah hal yang penting dalam melaksanakan kebijakan disiplin Pegawai Negeri sipil dan yang perlu diperhatikan sebelum melakukan pemeriksaan adalah mempelajari syarat-syarat melakukan pemeriksaan.

Dalam pelaksanaan pemeriksaan adalah pejabat yang memeriksa tidak boleh ada unsur keluarga dari Pegawai Negeri sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Jika dalam pemeriksaan ada unsur keluarga maka akan terjadi toleransi kepada pegawai tersebut. Untuk menghindari hal yang demikian maka perlu adanya pergantian pejabat yang memeriksa untuk melaksanakan proses pemeriksaan. Selain itu dalam proses pemeriksaan juga dilakukan dengan tertutup untuk menghindari hal-hal yang bersifat negatif. Dalam proses pemeriksaan yang secara tertutup dihadiri oleh atasan langsung dan pejabat yang berkepentingan serta Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Staf urusan Umum dan Kepegawaian memberikan keterangan sbb;

“Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan pemeriksaan adalah Pejabat pemeriksa tidak mempunyai hubungan keluarga dengan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dan kaitan langsung atau tidak langsung dengan pelanggaran yang diproses. Selain itu juga sama dengan pemanggilan dan pengawasan, pemeriksaan juga dilakukan dalam ruangan tertutup dan hanya diikuti oleh atasan langsung dan pejabat yang berkepentingan serta pegawai Negeri sipil yang melanggar disiplin.”

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).



Sumber : Data Primer Diolah

Dari keterangan gambar di atas dalam proses pemeriksaan dilakukan oleh tim pemeriksa yang terdiri dari atasan langsung dan pejabat yang berwenang dan berikut ini hasil dari wawancara tentang proses pemeriksaan.

"Yang paling penting dari proses pemeriksaan adalah kedudukan pejabat atau atasan langsung tidak boleh lebih tinggi dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Serta dalam proses pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib menjawab semua pertanyaan yang diajukan oleh tim pemeriksa. Karena dengan jawaban dari pegawai tersebut yang akan menjadikan bukti apakah pegawai tersebut melakukan tindakan pelanggaran disiplin atau tidak"

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari hasil wawancara dengan staf urusan Umum dan Kepegawaian dapat disimpulkan bahwa pejabat yang melakukan proses pemeriksaan tidak boleh mempunyai kedudukan lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin. Sehingga dengan kedudukan yang lebih tinggi maka pejabat pemeriksa tidak ragu dalam mengajukan pertanyaan untuk proses pemeriksaan. Dan pegawai yang melanggar disiplin wajib menjawab semua pertanyaan yang diberikan oleh pejabat pemeriksa. Karena pertanyaan yang diajukan oleh tim pemeriksa adalah untuk mengetahui sejauh mana keterlibatan Pegawai Negeri Sipil tersebut dalam melakukan tindakan disiplin.

"Pelaksanaan pemeriksaan hal-hal yang tidak boleh dilakukan adalah melakukan pemaksaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa untuk mengakui perbuatannya. Merendahkan martabat/harga diri Pegawai Negeri Sipil dengan cara mengancam, membentak atau cara lain kepada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Pejabat pemeriksa memberikan kebebasan pada Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa dalam mengemukakan pendapat serta pejabat pemeriksa adalah tidak boleh memberikan nasihat atau saran-saran yang memberatkan Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dalam proses pemeriksaan, pejabat pemeriksa rapat meminta keterangan. Pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan dari orang/pihak lain yang mengetahui terjadinya pelanggaran guna menjamin obyektifitas pemeriksaan. Sehingga hasil dari pemeriksaan dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yang melakukan pelanggaran waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Jika dalam proses pemeriksaan pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin mempersulit proses pemeriksaan, maka pejabat pemeriksa harus melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum beserta Berita Acara Pemeriksaan yang telah disusun.

"Dalam proses pemeriksaan, pejabat pemeriksa dapat meminta keterangan dari orang/pihak lain yang mengetahui terjadinya pelanggaran guna menjamin obyektifitas pemeriksaan. Sehingga hasil pemeriksaan harus dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yang melakukan pelanggaran, waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Bagi Pegawai Negeri Sipil yang mempersulit pemeriksaan, pemeriksa wajib melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum berikut BAP yang telah disusun."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Sedangkan menurut wawancara diatas dalam proses pemeriksaan terlebih dahulu harus mengetahui dengan seksama laporan-laporan atau bahan-bahan mengenai pelanggaran disiplin yang diduga dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Pemeriksaan dilakukan secara tertutup yaitu dihadiri oleh Pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksa adalah atasan langsung.

"Proses Pemeriksaan tidak jauh berbeda dengan proses pemanggilan karena dalam pelaksanaannya harus dilakukan secara tertutup dihadiri oleh Pegawai Negeri sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksa adalah atasan langsung demi menjaga kehormatan pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin agar tidak terkucilkan dari pegawai yang lain."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Tujuan dari pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin yang kewenangan penjatuhan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat Pembina Kepegawaian dan Pegawai Negeri Sipil yang pemeriksaannya menjadi kewenangan atasan langsung. Untuk mempercepat proses pemeriksaan, Pimpinan yang berwenang sebagai pemeriksa tidak boleh berpangkat atau memangku jabatan yang lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa. Seperti yang dikemukakan oleh Pengawas TK dan SD ;

"Tujuan pemeriksaan adalah untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin, serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong dan menyebabkan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan pelanggaran. Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin yang kewenangan penjatuhan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat pembina kepegawaian dan Pegawai Negeri Sipil yang pemeriksaannya menjadi kewenangan atasan langsung. Untuk mempercepat proses pemeriksaan pimpinan yang berwenang sebagai pemeriksa tidak boleh berpangkat atau memangku jabatan yang lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa karena diduga melakukan pelanggaran disiplin, wajib menjawab segala pertanyaan yang diajukan oleh atasan langsung. Apabila pegawai Negeri Sipil yang diperiksa itu tidak mau menjawab pertanyaan, maka yang bersangkutan dianggap mengakui pelanggaran disiplin yang ditudukan kepadanya. Hasil pemeriksaan harus dituangkan dalam bentuk Berita Acara Pemeriksaan (BAP). Apabila Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa mempersulit pemeriksaan, maka hal itu tidak menjadi hambatan untuk menjatuhkan hukuman disiplin berdasarkan bukti-bukti yang sudah ada. Apabila

menurut hasil pemeriksaan, ternyata kewenangan untuk menjatuhkan disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil tersebut merupakan kewenangan atasan langsung.

"Dalam pemeriksaan disiplin yang diajukan oleh atasan langsung berupa peraturan yang ditujukan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar wajib menjawab segera apa yang ditanyakan. Jika Pegawai Negeri Sipil yang diperiksa itu tidak mau menjawab pertanyaan, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dianggap mengakui pelanggaran disiplin yang dituduhkan kepadanya."
(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari hasil beberapa wawancara dapat disimpulkan cara dalam proses pemanggilan adalah sebagai berikut :

1. Tim Pemeriksa melakukan pemeriksaan secara tertutup;
2. Pemeriksaan dihadiri oleh atasan langsung, pejabat yang berwenang dan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin;
3. Proses pemeriksaan dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin;
4. Dalam pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin menjawab dengan sebenarnya dan disertai dengan bukti-bukti maka dilanjutkan dengan pembuatan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP);
5. Jika dalam pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin mempersulit dan tidak menjawab pertanyaan yang diajukan maka tim pemeriksa langsung memberikan sanksi hukuman beserta dengan Berita Acara Pemeriksaan.

d. Penjatuhan Hukuman

Penjatuhan Hukuman pada dasarnya adalah bersifat pembinaan yaitu untuk memperbaiki dan mendidik Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi serta memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Berikut ini adalah gambar dari alur penjatuhan hukuman kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin:



Sumber : Data Primer Diolah

Dari keterangan gambar di atas dalam proses penjatuhan hukuman dilakukan oleh pejabat yang berwenang yang terdiri dari atasan langsung dan pejabat yang berkepentingan dan berikut ini hasil dari wawancara dengan staf urusan Umum dan Kepegawaian tentang proses penjatuhan hukuman.

"Dalam menetapkan keputusan penjatuhan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib mempelajari dengan saksama laporan hasil pemeriksaan pelanggaran disiplin. Hukuman disiplin harus setimpal dengan pelanggaran disiplin yang dilakukan dan harus dapat diterima dengan rasa keadilan."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dalam penjatuhan hukuman, atasan langsung dari Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran wajib mempelajari dengan teliti hasil dari pemeriksaan, dan memperhatikan dengan seksama faktor-faktor yang menjadi penyebab Pegawai Negeri Sipil melakukan pelanggaran. Karena dalam menentukan hukuman disiplin harus berdasarkan faktor, itu dilihat dari pelanggaran yang dilakukan tetapi bisa berbeda penjatuhan hukuman:

"Penjatuhan hukuman disiplin pada prinsipnya adalah sebuah pembinaan untuk Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran agar bisa memperbaiki perilaku dan sikap di masa mendatang. Hukuman disiplin diberikan kepada pegawai yang telah terbukti bersalah melakukan pelanggaran. Sebagai seorang pimpinan atau atasan langsung yang mempunyai kewenangan dalam penjatuhan hukuman disiplin harus teliti dalam menghukum pegawai yang melanggar. Karena dalam pelaksanaannya harus didasarkan pada alasan, jika dalam perbuatan yang sama tetapi berbeda alasan maka hukuman disiplin juga akan berbeda. Atasan langsung harus tegas dalam memberikan hukuman disiplin."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Pernyataan diatas sudah jelas bahwa pejabat yang berwenang menghukum wajib dan tegas dalam menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.

"Jika pejabat yang berwenang menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin, maka pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh atasannya yang lebih tinggi. Dan hukumannya sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Hukuman disiplin sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin.

Atasan juga menjatuhkan hukuman disiplin terhadap Pegawai Negeri Sipil yang

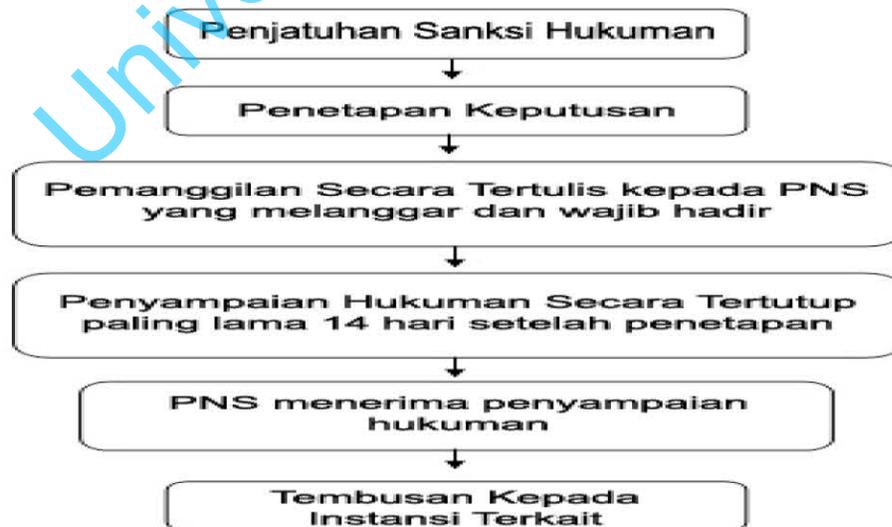
melakukan pelanggaran disiplin. Apabila tidak terdapat pejabat yang berwenang menghukum, maka kewenangan menjatuhkan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat yang lebih tinggi.

Dari hasil beberapa wawancara dapat disimpulkan cara dalam proses penjatuhan hukuman adalah sebagai berikut:

1. Mempelajari dengan teliti hasil dari pemeriksaan;
2. Mencari penyebab kenapa pegawai Negeri sipil melakukan pelanggaran;
3. Melakukan pertimbangan dalam penjatuhan hukuman;
4. Penjatuhan hukuman sesuai dengan tindakan;
5. Penjatuhan hukuman sesuai dengan Berita Acara Pemeriksaan.

e. Penyampaian Keputusan

Pada prinsipnya penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan sendiri oleh pejabat yang berwenang menghukum. Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dipanggil secara tertulis untuk hadir menerima keputusan hukuman disiplin. Berikut proses penyampaian hukuman;



Sumber : Data Primer Diolah

Dari gambar proses penyampaian hukuman yaitu Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dipanggil secara tertulis dan wajib hadir menerima keputusan hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang atau pejabat lain yang ditunjuk untuk menyampaikan keputusan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin serta tembusannya disampaikan kepada pejabat instansi terkait. Proses penyampaian hukuman dilaksanakan secara tertutup dibuat agar menjaga harkat dan martabat Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran.

Dalam penyampaiannya hukuman, apabila tempat kedudukan pejabat yang berwenang menghukum dan tempat Pegawai Negeri sipil yang dijatuhi hukuman disiplin berjauhan, maka pejabat yang berwenang menghukum dapat menunjuk pejabat lain untuk menyampaikan keputusan hukuman disiplin tersebut, dengan ketentuan bahwa pangkat atau jabatannya dan pangkatnya tidak boleh lebih rendah dari Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan. Seperti yang disampaikan oleh Pengawas TK dan SD sebagai berikut;

“Pegawai Negeri sipil yang dijatuhi hukuman disiplin dipanggil untuk menerima keputusan hukuman disiplin pada waktu dan tempat yang ditentukan. Keputusan hukuman disiplin disampaikan secara langsung oleh pejabat yang berwenang menghukum kepada pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin. Penyampaian keputusan hukuman disiplin tersebut dapat dihadiri pegawai lain, dengan ketentuan bahwa pangkat dan jabatan pegawai yang hadir tidak boleh lebih rendah dari pangkat dan jabatan Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin.”

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Penyampaian keputusan hukuman disiplin paling lambat 14 (empat belas) hari sejak keputusan ditetapkan. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir pada saat penyampaian keputusan hukuman disiplin, keputusan hukuman disiplin tersebut dikirim kepada instansi yang bersangkutan melalui alamat terakhir yang diketahui dan tercatat diinstansinya.

"Penyampaian hukuman dilakukan secara tertutup dan dilakukan oleh pejabat yang berwenang langsung menghukum. Karena untuk menjaga harkat dan martabat pegawai Negeri sipil yang melakukan pelanggaran. Penyampaian hukuman disiplin juga dapat ditembuskan atau disampaikan kepada instansi terkait apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan berhalangan hadir. selain itu tempat yang berjauhan juga bisa menjadi kendala dalam penyampaian hukuman disiplin. Penyampaian hukuman harus disampaikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang melanggar paling lambat 14 (empat belas) hari sejak tanggal ditetapkan."

(Wawancara pada hari Senin tanggal 4 Maret 2013).

Dari hasil beberapa wawancara dapat disimpulkan cara dalam proses penyampaian hukuman adalah sebagai berikut:

1. Penetapan sanksi hukuman kepada pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin;
2. Pemanggilan secara tertulis kepada pegawai Negeri Sipil yang melanggar disiplin;
3. Penyampaian Hukuman Secara Tertutup paling lama 14 Hari sejak penetapan;
4. Pegawai Negeri Sipil menerima penyampaian hukuman;
5. Tembusan Kepada Instansi Terkait.

C.2. Faktor penghambat dan Pendorong dalam Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil pimpinan harus bisa dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan agar pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik, supaya para bawahannya pun berdisiplin baik.

Selain itu pimpinan harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap Pegawai Negeri Sipil yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi Pegawai Negeri Sipil indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya. Tetapi bila seorang pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum Pegawai Negeri Sipil yang indisipliner, maka sulit dia untuk memelihara kedisiplinan bawahannya, bahkan sikap indisipliner Pegawai Negeri Sipil tersebut akan semakin banyak.

Selain itu Keadilan sangat penting karena mendorong terwujudnya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, karena ego dan sifat manusia yang selalu keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil yang baik. Pimpinan yang cakap dalam kepemimpinannya selalu

bersikap adil terhadap semua bawahannya karena dia menyadari bahwa dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

Kemudian Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, Pegawai Negeri Sipil akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan, sikap dan perilaku yang indiscipliner Pegawai Negeri Sipil akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan Pegawai Negeri sipil. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan sesuai dengan peraturan yang berlaku serta diinformasikan secara jelas kepada semua Pegawai Negeri Sipil.

Sanksi hukuman jangan terlalu ringan ataupun terlalu berat, supaya hukuman itu tetap mendidik pegawai Negeri Sipil untuk mengubah perilakunya. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan indiscipliner, bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan. Kemudian yang tidak kalah pentingnya pimpinan harus waskat (pengawasan melekat) yang dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, karena dengan waskat ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi bawahan.

Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat pekerjaannya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan waskat ini atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap

individu bawahannya. Karena dengan sistem-sistem yang baik maka akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan-kesalahan dan mendukung kedisiplinan serta moral kerja dan Pegawai Negeri Sipil.

Kemudian yang menjadi faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan disiplin pegawai adalah balas jasa (gaji). Gaji ikut mempengaruhi kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan Pegawai Negeri Sipil terhadap pekerjaannya. Pemerintah, dalam hal ini Pemerintah Kabupaten Kotawaringin Barat harus memberikan balas jasa yang sesuai dengan kebutuhan.

Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil tidak mungkin baik apabila gaji yang mereka terima kurang untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya beserta keluarganya. Pegawai Negeri Sipil sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik. Maka banyak Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai usaha sampingan untuk memenuhi kebutuhan sehingga mengesampingkan pekerjaan di Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis lakukan, menunjukkan bahwa kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil belum terlaksana dengan benar di Kantor Cabdis Dikpora Kecamatan Arut Selatan itu dapat dilihat dari tingkat hukuman yang diberikan kepada bawahan. Padahal banyak sekali yang melanggar sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan merupakan lembaga pemerintah yang terikat aturan di negara Indonesia. Sebagaimana dalam menjalankan pemerintahan melalui tugas pokok

dan fungsinya Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur pemerintah terikat dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010. Pemberlakuan peraturan tersebut dimaksudkan sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 untuk meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil.

Universitas Terbuka

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis hasil penelitian maka pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kantor Cabang Dinas Dikpora, Kecamatan Arut Selatan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 masih jauh dari apa yang diharapkan, sehingga perlu perhatian khusus karena Pegawai Negeri Sipil langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Maka peningkatan disiplin perlu ditingkatkan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.
 - a. Prosedur Implementasi Kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebagaiberikut :
 1. Pengawasan

Membina langsung bawahan dengan melakukan pengawasan secara melekat untuk mengetahui kebiasaan atau perilaku dari bawahan maka yang mengawasi adalah atasan.
 2. Pemanggilan

Memanggil secara tertutup yaitu hanya dihadiri oleh Pegawai Negeri Sipil yang melanggar. Supaya dapat menjaga harkat dan martabat pegawai tersebut dan atasan langsung harus tegas dalam

melakukan proses pemanggilan. Jika dalam pemanggilan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar tidak hadir maka atasan harus tegas untuk segera memberikan hukuman disiplin tanpa melalui pemeriksaan dan harus sesuai dengan aturan.

3. Pemeriksaan

Hasil dari pemeriksaan dapat menjamin kepastian hukum tentang orang yang melakukan pelanggaran, waktu dan tempat serta bagaimana pelanggaran itu terjadi, akibat ataupun latar belakangnya. Jika dalam proses pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin mempersulit proses pemeriksaan, maka pejabat pemeriksa harus melaporkan kepada pejabat yang berwenang menghukum beserta Berita Acara Pemeriksaan yang telah disusun.

4. Penjatuhan hukuman

Penjatuhan hukuman disiplin pada prinsipnya adalah sebuah pembinaan untuk Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran agar bisa memperbaiki perilaku dan sikap di masa mendatang.

5. Penyampaian hukuman

Penyampaian hukuman dilakukan secara tertutup dan dilakukan oleh pejabat yang berwenang langsung menghukum. Karena untuk menjaga harkat dan martabat Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran. Penyampaian hukuman disiplin juga dapat ditembuskan atau disampaikan kepada instansi terkait

apabila Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan berhalangan hadir.

b. Pelaksanaan Kebijakan disiplin Pegawai Negeri sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 sebagai berikut :

- Komitmen Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan disiplin.
- Teladan pimpinan yang baik akan menjadi contoh bawahan.
- Lingkungan kerja yang baik akan menjadikan keharmonisan antar pegawai lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan.
- Diskriminasi yang berlebihan akan mengakibatkan kecemburuan antar sesama pegawai lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan.
- Kesejahteraan yang kurang akan mengakibatkan Pegawai Negeri Sipil mencari usaha sampingan untuk memenuhi kebutuhan.

c. Faktor penghambat dalam penerapan kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan sebagai berikut :

- Komitmen Pegawai Negeri Sipil yang rendah akan mengakibatkan tugas pokok dan fungsi tidak berjalan sehingga dapat meningkatkan pelanggaran disiplin;
- Teladan yang kurang baik akan memberikan contoh yang buruk sehingga bawahan akan mengikuti perilaku yang tidak baik;
- Gaji yang tidak bisa memenuhi kebutuhan sehingga Pegawai Negeri Sipil untuk memenuhi kebutuhan maka akan mencari usaha

sampingan sehingga Pegawai Negeri Sipil mengesampingkan tugas dan tanggung jawabnya;

- Sarana dan prasarana yang rendah akan menurunkan tingkat kinerja Pegawai Negeri Sipil dalam melayani masyarakat;
- Diskriminatif yang berlebihan sehingga akan mengakibatkan kesenjangan antar Pegawai Negeri Sipil maka terjadi lingkungan kerja yang tidak kondusif.

d. Faktor Pendorong Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

- Sanksi hukuman yang tegas sangat perlu untuk meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- Teladan yang baik akan memberikan contoh kepada bawahan untuk berbuat baik sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan;
- Pengawasan yang melekat untuk mengetahui perilaku dan sikap bawahan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil.

B. SARAN

Saran dari peneliti untuk meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan adalah:

1. Harus adanya tindakan sanksi hukuman tegas bagi Pegawai Negeri Sipil yang melanggar peraturan disiplin pegawai.
2. Menciptakan lingkungan yang kondusif sehingga pegawai Kantor Cabang Dinas Pendidikan, Pemuda dan Olah Raga, Kecamatan Arut Selatan tidak bosan dengan tempat kerja.

3. Teladan yang baik akan menjadi contoh bawahan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya serta dapat menaati peraturan jam masuk kantor yang berlaku.
4. Adanya pengawasan kepada bawahan agar dapat menjalankan tugas dengan baik.
5. Meningkatkan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil agar dapat mencukupi kebutuhan.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Dunn, William. N. 2000, *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- , 2003, *Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Gering Supriadi, Tri Guno, 2003. *Budaya Kerja Organisasi Pemerintah*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta.
- Hariwijaya, M dan Triton, 2007. *Pedoman Penulisan Ilmiah Proposal dan Skripsi*, Penerbitan Oryza, Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia* PT. Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Islamy, Irfan. 2007. *Prinsip – Prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Marsono, 1974. *Pembahasan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok – Pokok Kepegawaian*. PT. Ikhtiar Baru, Jakarta
- Moleong, LJ. 2001. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Nugroho Riant, D. 2004. *Kebijakan Publik; Formulasi, Implementasi dan Evaluasi*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimanakah kondisi kinerja PNS di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arsel?
2. Bagaimanakah motivasi kerja PNS di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arsel?
3. Bagaimanakah etos kerja PNS di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arsel?
4. Adakah struktur organisasi di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arsel?
5. Bagaimanakah mekanisme penjatuhan sanksi administrative terhadap pelanggaran disiplin PNS di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arsel?
6. Apakah absensi sebagai kontrol harian diisi dengan tertib?
7. Apakah PNS di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arsel memiliki Buku Induk Administratif?
8. Apakah DUK PNS di lingkungan Cabdis Dikpora Kecamatan Arsel telah dibuat?
9. Bagaimanakah mekanisme kerja antara Cabdis Dikpora Arsel dengan unit kerja di bawahnya (SD/TK)?
10. Apakah ?
11. Bagaimanakah mekanisme Perubahan Karena Pembetulan SPPT PBB?
12. Bagaimanakah mekanisme Pendaftaran Obyek dan Subyek PBB Baru?
13. Bagaimanakah mekanisme Perubahan Karena Pembatalan SPPT PBB?
14. Bagaimanakah mekanisme mutasi PBB?

15. Bagaimanakan model penyetoran PBB?
16. Apakah STTS PBB (Surat Tanda Terima Setor) langsung diterima WP?

Universitas Terbuka

- 4. Pertanyaan :
Jawaban :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 5. Pertanyaan :
Jawaban :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 6. Pertanyaan :
Jawaban :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

- 7. Pertanyaan :
Jawaban :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Universitas Terbuka

8. Pertanyaan :
Jawaban :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

9. Pertanyaan :
Jawaban :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

10. Pertanyaan :
Jawaban :
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Universitas Terbuka

Pangkalan Bun, 2013

Narasumber,

.....

Lampiran Dokumentasi



Gambar 1
Wawancara dengan Pengawas SD



Gambar 2
Wawancara dengan Pengawas TK



Gambar 3
Wawancara dengan Pengawas SD



Gambar 4
Wawancara dengan Pengawas SD



Gambar 5
Wawancara dengan Pengawas SD



Gambar 6
Wawancara dengan Kepala SD



Gambar 7
Wawancara dengan Kepala SD



Gambar 8
Wawancara dengan Kepala SD



Gambar 8
Wawancara dengan Kepala TK



Gambar 9
Wawancara dengan Kepala TK



Gambar 10
Wawancara dengan Staf TU dan Kepegawaian



Gambar 11
Wawancara dengan Staf TU dan Kepegawaian