

## **TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

### **PERANAN PENGAWASAN SATUAN POLISI PAMONG PRAJA TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI PEMERINTAH KABUPATEN MAMUJU**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Ilmu Administrasi Bidang Minat  
Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**MUHAMMAD IRSYAN MUKHTAR**

**NIM. 500655355**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2018**

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul “Peranan Pengawasan Satuan Polisi Pamong Praja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Pemerintah Kabupaten Mamuju” adalah hasil karya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.  
Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Mamuju, 20 Mei 2018

Yang Menyatakan

METERAI  
TEMPEL

105B6AFF064380844

6000  
ENAM RIBURUPIAH

(Muhammad Irsyan Mukhtar)  
NIM. 500655355

## PERANAN PENGAWASAN SATUAN POLISI PAMONG PRAJA TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI PEMERINTAH KABUPATEN MAMUJU

Muhammad Irsyan Mukhtar  
([irsyan1980@gmail.com](mailto:irsyan1980@gmail.com))  
Program Pascasarjana Universitas Terbuka

### ABSTRACT

Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Mamuju. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Peranan Satuan Polisi Pamong Praja dalam Penegakkan Disiplin Kerja Pegawai Pemerintah di Kabupaten Mamuju. Metode penelitian adalah survey, data yang didapatkan di lapangan dianalisis secara deskriptif dan didukung oleh data kuantitatif, menggunakan pengukuran skala interval. Tipe skala pengukuran yang digunakan adalah tipe skala Likert.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja dalam pelaksanaan pengawasan preventif pada disiplin penggunaan jam kerja oleh Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mamuju, berjalan baik, terutama dilihat pada tingkat disiplin kerja pegawai itu sendiri dalam menggunakan jam kerja yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah berdasar keputusan Bupati Nomor 10 Tahun 2015. Terdapat usaha yang cukup signifikan dari Satuan Polisi Pamong Praja dalam membantu Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati jam kerja sebagai mana mestinya, seperti memberikan bantuan kepada Pegawai Negeri Sipil, yang kesulitan mencapai tempat kerjanya, karena masalah angkutan, dengan mengantar sampai ke kantornya. Dan yang lebih penting adalah melakukan penyebar luasan informasi mengenai ketentuan-ketentuan penggunaan jam kerja kepada seluruh pegawai yang ada, serta memberikan peringatan-peringatan kepada pegawai tentang jam kerja kantor.

Tindakan pengawasan refresif oleh Satpol PP mengenai jam kerja, dilakukan setiap saat dalam arti bahwa Satpol PP memiliki program kerja secara rutin dalam mengawasi ketentuan penggunaan jam kerja tersebut, berbagai tindakan yang dilakukan untuk mendisiplinkan pegawai dalam penggunaan jam kerja tersebut diantaranya; melakukan pemantauan pada tempat-tempat umum pada jam kerja. Bila terdapat kasus-kasus dilaporkan kepada Sekretaris Daerah melalui Kepala BKD (Badan Kepegawaian Daerah) untuk memberikan tindak lanjut sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan Satuan Polisi Pamong Praja, membuat apresiasi pegawai pada sanksi disiplin penggunaan jam kerja sangat baik.

***Kata Kunci : Implementasi, Pengawasan, Disiplin***

# THE EFFECT OF PAMONG PRAJA MONITORING FUNCTION TO WORK DISCIPLINE OF GOVERNMENT WORKES OF MAMUJU REGENCCY

Muhammad Irsyan Mukhtar  
([irsyan1980@gmail.com](mailto:irsyan1980@gmail.com))

Graduate Studies Program Indonesia Open University

## ABSTRACT

Implementation of Discipline Policy of Civil Servants in the Government of Mamuju Regency. This research aims to analyze the role of Civil Service Police Unit(Satpol PP) in enforcing the discipline of civil servants in Mamuju Regency. Using quantitative approach, data collection is done through survey. Data is analyzed descriptively and using interval scale measurement (Likert scale).

Result shows that in implementing the preventive supervision towards working-hours of employee, Civil Service Police Unit plays their role and function very good. The working-hours is regulated by Regent Regulation No. 10 of 2016. Civil Service Police Unit also shows significant efforts in assisting civil servants to obey the working-hours regulation, for example, taking the civil servants go to office if the civil servants find difficulties in transportation. In addition, Civil Service Police Unit constantly disseminate the working-hours regulation as well as give warning.

Repressive supervision on working-hours is done by Civil Service Police Unit routinely all the time. The supervision covers observation in public places during working-hours. If violation act against the working-hours regulation is found, Civil Service Police Unit will report to Regional Secretary through the Head of Regional Employment Agency to follow-up based on procedure. Result shows that the presence of Civil Service Police Unit is highly appreciated by the civil servants and make civil servants have good work performance.

***Keywords: Implementation, Supervision, Discipline***

## PERSETUJUAN TAPM

Judul TAPM : Peranan Pengawasan Satuan Polisi Pamong Praja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Mamuju.

Penyusun TAPM : Muhammad Irsyan Mukhtar  
 NIM : 500655355  
 Program Studi : Magister Administrasi Publik  
 Hari/Tanggal : Minggu/ 20 Mei 2018

Menyetujui :

Pembimbing II,

Pembimbing I,

Dr. Taswoyo M.Si  
 NIDN/NUP..0008086201

Dr. Abdul Talib Mustafa, M.Si  
 NIDN. 0912116103

Penguji Ahli

Prof.Dr. Irfan Ridwan Maksum, M.Si  
 Nip. 197203141998021002

Mengetahui,

Ketua pascasarjana Hukum, sosial dan Politik



Dr. Darmanto, M.Ed.  
 NIP.19591027 198603 1 003



Prof.Daryono, S.H, MA,Ph.D  
 Nip.19640722 198903 1 019



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

**PENGESAHAN**

Nama : Muhammad Irsyan Mukhtar  
NIM : 500655355  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul TAPM : Peranan Pengawasan Satuan Polisi Pamong Praja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Mamuju

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Administrasi Publik Program Pascasarjana Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu, 20 Mei 2018  
W a k t u : Pukul 20.00 – 21.30 WITA

dan telah dinyatakan LULUS

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji  
Nama : Dr. Liestyodono B.Irianto, M.Si

Tandatangan

Penguji Ahli  
Nama : Prof.Dr. Irfan Ridwan  
Maksum, M.Si

Pembimbing I  
Nama : Dr. Abdul Talib Mustafa M.Si

Pembimbing II  
Nama : Dr. Tuswoyo M.Si

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wataala, karena hanya limpahan Rahmat, Karuniah dan Magfirah-Nya, sehingga penulisan tesis ini yang berjudul “Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Mamuju” telah dapat diselesaikan sebagai upaya memenuhi sebagian syarat guna memperoleh Gelar Magister (S2) Universitas Terbuka.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan thesis ini cukup banyak hambatan dan rintangan yang penulis hadapi terutama karena keterbatasan-keterbatasan yang penulis miliki, namun kesemuanya itu telah dapat diatasi berkat bantuan dan bimbingan dari semua pihak. Untuk itu pada kesempatan yang sangat berbahagia ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih, terutama kepada :

1. Prof.Ojat Darajat M.Bus Ph.D selaku Rektor Universitas Terbuka.
2. Dr.Liestyodono B. Irianto, M.si selaku Direktur Program Pasca Sarjana Universitas Terbuka.
3. Drs.Arifin Tahir S.pd M.pd selaku Kepala Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) Majene.
4. Dr. Abdul Talib Mustafa,M.si dan Dr.Tuswoyo M.si selaku pembimbing 1 dan pembimbing 2 yang berkenan meluangkan waktu mencurahkan tenaga dan pikiran guna membimbing, mengarahkan, dan memberikan masukan berharga dalam penyusunan TAPM ini.
5. Selaku penguji ahli pada ujian sidang TAPM program magister ilmu administrasi bidang minat administrasi publik, yang telah berkenan

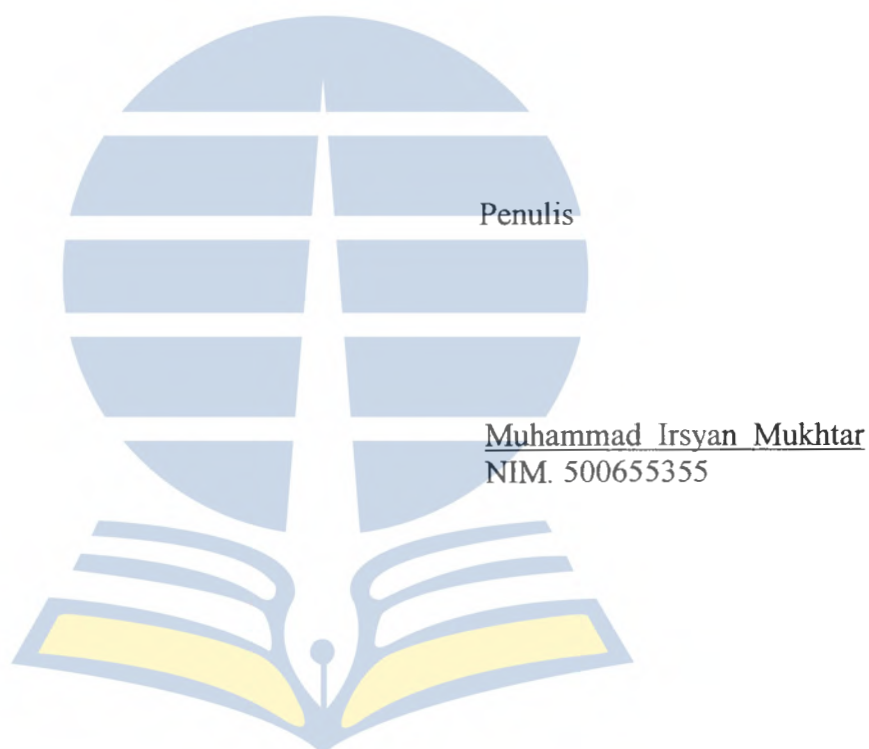
memberikan catatan, saran, dan arahan perbaikan dalam penyusunan TAPM ini.

6. Bapak Bupati Mamuju Kabupaten Mamuju beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi di Universitas Terbuka Majene.
7. Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Mamuju yang telah memberikan petunjuk dan arahan dalam penelitian ini.
8. Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian Dan Informasi pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Mamuju bersama staf yang telah memberikan informasi dan kelengkapan data dalam penelitian ini.
9. Drs H. Mukhtar Belo selaku orang tua kami yang terus memberi motivasi dalam menyelesaikan program magister ini.
10. Hj. Mardatillah Samad yang telah memberikan semangat, dorongan dan yang selalu mendoakan kami terkhusus dalam penyelesaian studi program magister ini.
11. Bapak dan Ibu Dosen beserta staf dalam lingkup Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka.
12. Seluruh teman dan rekan kerja penulis di lingkungan Kantor Satpol PP Kabupaten Mamuju.
13. Seluruh rekan-rekan dan sahabat penulis di Program Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka, yang telah memberikan dukungan dan bantuannya, baik langsung maupun tidak langsung dalam penulisan thesis ini.



Akhirnya teristimewa penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada seluruh keluarga saya tercinta yang telah dengan penuh kesetiaan dan kesabaran memberikan dukungannya kepada penulis, hingga saya dapat menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Universitas Terbuka.

Semoga Allah Subhanahu Wataala senantiasa selalu melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, amin.



## RIWAYAT HIDUP

Nama : Muhammad Irsyan Mukhar

Nim : 500655355

Program studi : Magister Administrasi Publik

Tempat/Tanggal Lahir : Anreapi / 10 Oktober 1980

Riwayat Pendidikan : Lulus SDN 066 Inpres Pekkabata 1993

: Lulus ST (Sekolah Teknik) di Wonomulyo pada tahun 1996

: Lulus MADRASAH ALIYAH Di Mamuju pada tahun 2004

: Lulus SI Ekonomi Universitas STIE Muhammadiyah di Mamuju Pada tahun 2013

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2005 s/d 2010 sebagai tenaga honorer di instansi Satuan Polisi Pamong Praja Propinsi Sulawesi Barat.

: Tahun 2010 diangkat sebagai PNS dan ditempatkan Pada Satuan Polisi Pamong Praja Sulawesi Barat sampai saat ini

Majene, 20 Mei 2018

Muhammad Irsyan Mukhtar

NIM.500655355

## DAFTAR ISI

|                                             | Halaman |
|---------------------------------------------|---------|
| Abstrak .....                               | i       |
| Lembar Persetujuan .....                    | iii     |
| Lembar Pengesahan .....                     | iv      |
| Kata Pengantar .....                        | v       |
| Lembar Riwayat Hidup .....                  | viii    |
| Daftar Isi .....                            | ix      |
| Daftar Tabel .....                          | x       |
| Daftar Gambar .....                         | xi      |
| <br><b>BAB I    PENDAHULUAN</b> .....       | <br>1   |
| A. Latar Belakang.....                      | 1       |
| B. Rumusan Masalah .....                    | 9       |
| C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....      | 9       |
| <br><b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b> ..... | <br>10  |
| A. Kajian Teori .....                       | 10      |
| 1. Konsep Implementasi .....                | 10      |
| 2. Kebijakan Publik .....                   | 14      |
| 3. Konsep Sumber Daya Manusia .....         | 18      |
| 4. Pemberdayaan Aparatur .....              | 36      |
| 5. Disiplin Kerja Pegawai .....             | 38      |
| B. Penelitian Terdahulu .....               | 48      |
| C. Kerangka Berpikir .....                  | 50      |
| D. Defenisi Operasional Variabel .....      | 52      |

|                                                                               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                                        | <b>53</b>     |
| A. Desain Penelitian .....                                                    | 53            |
| B. Sumber Informasi Dan Pemilihan Informan .....                              | 55            |
| C. Informan .....                                                             | 55            |
| D. Instrumen Penelitian .....                                                 | 55            |
| E. Proses Pengumpulan Data .....                                              | 56            |
| F. Metode Analisis Data .....                                                 | 57            |
| <br><b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                       | <br><b>60</b> |
| A. Deskripsi Lokasi Penelitian .....                                          | 60            |
| B. Deskripsi Implementasi Kebijakan Disiplin PNS Di<br>Kabupaten Mamuju ..... | 61            |
| C. Dampak Kebijakan Penegakkan Disiplin Terhadap Kinerja<br>Pegawai .....     | 79            |
| D. Pembahasan .....                                                           | 80            |
| <br><b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                                   | <br><b>92</b> |
| A. Kesimpulan .....                                                           | 92            |
| B. Saran .....                                                                | 92            |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                                                   | <b>94</b>     |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                                         | <b>98</b>     |
| <br>Lampiran 1 Kuesioner                                                      |               |
| Lampiran 2 Pedoman Wawancara                                                  |               |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 4.1 persepsi responden tentang disiplin pegawai sebelum upaya-upaya penegakkan disiplin oleh satpol PP kab, mamuju.....       | 76 |
| Tabel 4.2 persepsi responden tentang penegakkkan disiplin pegawai setelah upaya penegakkan disiplin oleh satpol PP kab. mamuju..... | 82 |





## DAFTAR GAMBAR

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian ..... | 49 |
| Gambar 3.1 Desain Penelitian .....            | 54 |
| Gambar 3.2 Analisis Interaktif .....          | 59 |



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pelaksanaan pemberdayaan aparat daerah yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah belum memuaskan, karena masih rendahnya kemampuan profesional aparat daerah dalam memberikan pelayanan dan menyikapi dinamika masyarakat yang terus berkembang. Kondisi tersebut menunjukkan pemberdayaan aparat daerah masih perlu ditingkatkan dalam mengupayakan tersedianya aparat yang profesional, baik dalam arti kapabilitas, integritas, moral dan etika.

Pengembangan aparatur dimaksudkan untuk memperbaiki pengabdian kepada masyarakat dalam rangka kepentingan umum dengan menggunakan alat kelengkapan pemerintahan yang maksimal. Dalam melayani kepentingan umum aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat mengutamakan kepentingan pribadi atau golongan. Aparatur pemerintah daerah harus menjadi saluran dan jembatan pengabdian dalam melaksanakan kepentingan umum dan penuh dedikasi dan loyalitas yang tinggi. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya aparatur pemerintah daerah harus tanggap terhadap perubahan yang setiap saat terjadi di kalangan masyarakat. Setiap aparatur perlu menyadari tujuan negara dan sadar akan masyarakat umum yang memerlukan pelayanan oleh para aparatur sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing (Widjaya, 1999:23). Dalam menjalankan tugas dan peran tersebut aparatur diharuskan selalu melakukan upaya peningkatan kualitas sumberdaya aparatur sesuai tuntutan pekerjaan.

Pembinaan dan pengembangan aparatur di kalangan pemerintahan telah disadari sebagai sesuatu hal yang sangat penting untuk mewujudkan tercapainya kondisi pelaksanaan administrasi pemerintahan dan pembangunan yang profesional dalam pemerintahan yang baik. Hal ini sudah menjadi fenomena yang umum di berbagai kalangan pemerintahan saat ini baik di pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah.

Pentingnya pengembangan aparatur di mulai pada tahun 1930 di Amerika Serikat yang dikenal sebagai salah satu fungsi profesional pada tahun 1990-an dengan istilah *Training Function*, sebagai bagian dari fungsi personalia (Nadler, 1984). Hal ini dilatar belakangi adanya kesadaran manusia tentang keseimbangan antara kemajuan dalam pengetahuan dan teknologi dibanding dengan kemampuan manusia, khususnya para pekerja. Upaya peningkatan kemampuan manusia ini dikenal dengan istilah pengembangan aparatur.

Aparatur daerah yang merupakan titik sentral pelaksanaan pemerintahan daerah, memberi andil pada pencapaian tujuan-tujuan otonomi daerah itu sendiri. Namun dalam **perpektif** ukuran keberhasilan **otonomi** daerah, terutama di Kabupaten Mamuju masih **dianggap** belum berhasil yang ditandai dengan kelemahan-kelemahan pada kemampuan daerah untuk memanfaatkan potensi-potensi kewenangan yang dilimpahkan kepada daerah itu sendiri.

Salah satu penyebab utama kurang berhasilnya pelaksanaan otonomi daerah di Kabupaten Mamuju adalah masih belum optimalnya pendayagunaan aparatur Negara, terutama dilihat dari segi implementasi disiplin kerja pegawai, tingkat kesadaran pegawai untuk mengimplementasikan peraturan disiplin kerja pegawai masih terlihat belum sepenuhnya dijalankan sebagaimana mestinya,



masih ditemukan adanya pegawai yang melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan harapan, walaupun datang tepat waktu karena ketakutan tidak masuk dalam hitungan absensi elektronik, di mana sejak diberlakukannya sistem absen elektronik (*cheklock*) maka sudah kurang pegawai yang dapat terlambat atau pulang lebih awal, hanya saja bahwa ada fenomena yang agak ganjil terlihat adalah adanya sebagian pegawai setelah absensi dipagi hari, mereka sudah keluar kembali meninggalkan kantor dengan berbagai alasan tidak jelas, tugas luarlah, ada urusan dengan kantor atau dinas lainnya, bahkan pada jam-jam 9 – 12 siang terlihat ada pegawai yang berada di warung makan, yang pada dasarnya belum waktu jam istirahat.

Masih lemahnya pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah daerah dalam implementasi peraturan-peraturan daerah itu sendiri, baik terhadap komitmen aparatur maupun apresiasi masyarakat dalam hal implementasi program-program pembangunan secara holistik. Banyaknya pelanggaran-pelanggaran disiplin kerja pegawai, merupakan indikator dari lemahnya penegakkan hukum dari Peraturan disiplin kerja yang ada di Kabupaten Mamuju, bahkan dengan kehadiran Satuan Polisi Pamong Praja sebagai satuan tugas penegakkan Peraturan Daerah memiliki peranan dalam penegakkan Perda dan Peraturan Bupati tidak belum banyak membantu.

Keberadaan aparat penegak disiplin seperti Satpol PP, Inspektorat sebagai bagian dari penegakkan disiplin kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju, tidak dimaksudkan untuk memata-matai pegawai negeri sipil, kemudian mencari kesalahan semata, akan tetapi lebih dimaksudkan agar pegawai negeri sipil mendapat mitra yang seimbang agar mereka dapat menyadari

bahwa eksistensi dirinya selaku pegawai negeri sipil terdapat kewajiban-kewajiban yang harus ditunaikan, yaitu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Oleh sebab itu agar pelayanan dapat dimaksimalkan, maka tidak ada pilihan lain kecuali tertib dan disiplin terhadap penggunaan jam kerja secara konsisten dan tepat sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2015.

Pada dasarnya bahwa berbagai kegiatan preventif yang dilakukan pemerintah daerah Kabupaten Mamuju dalam mewujudkan tindakan-tindakan indisipliner pegawainya, salah satunya adalah dengan melalui apel setiap pagi serta absensi kerja baik pada jam masuk maupun jam keluar. Kegiatan apel pagi merupakan suatu langkah yang dimaksudkan untuk memonitoring para pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana mestinya. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa usaha-usaha untuk memantapkan peningkatan disiplin kerja pegawai, maka fungsi pengawasan yang dilakukan terutama melalui usaha-usaha preventif (apel pagi dan absensi) serta pengawasan oleh setiap atasan langsung jelas merupakan langkah strategis dalam menghindari ketidak disiplin kerja pegawai itu sendiri.

Pelaksanaan pengawasan secara preventif yang dimaksudkan untuk mencegah kemungkinan terjadinya kesalahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, maka dapat dilihat bahwa pada umumnya responden merasakan bahwa tindakan pengawasan preventif dilakukan dengan intensif, di mana seluruh pelaksanaan kegiatan yang usaha organisasi di Jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju sejauh mungkin didahului dengan penetapan prosedur dan mekanisme kerja yang memadai. Bahkan seluruh prosedur kerja yang ada



dinyatakan secara jelas dan tertulis yang menggambarkan arus jalannya pekerjaan secara bertahap dan sistematis, agar mudah dilaksanakan dan diawasi. Di samping itu seluruh mekanisme dan prosedur kerja yang ada selalu dikomunikasikan secara sistematis kepada semua personil, agar dalam pelaksanaan pekerjaan rutin berlangsung secara mekanis dan lancar. Di samping itu, setiap personil akan memperoleh gambaran mengenai batas-batas mekanisme kerja yang harus diwujudkannya dan yang tidak boleh dilampauinya. Demikian pula halnya seluruh prosedur kerja senantiasa selalu sinkron dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi yang lebih tinggi, bahkan prinsip koordinatif diantara semua unit kerja dalam organisasi senantiasa diusahakan berjalan secara baik.

Berdasarkan asumsi di atas, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pengawasan yang sifatnya preventif, memang menjadi salah satu upaya untuk mencapai hasil kerja yang memadai dalam lingkup tugas Pemerintahan Daerah Kabupaten Mamuju, terutama yang berkaitan dengan aspek disiplin kerja pegawai itu dalam penggunaan jam kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

Pendayagunaan aparatur pemerintah diarahkan untuk menciptakan aparatur yang lebih efisien, efektif, bersih dan berwibawa serta mampu melaksanakan seluruh tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian pada masyarakat, bangsa dan negara. Dalam hubungan ini kemampuan aparatur pemerintah untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan pembangunan perlu ditingkatkan, terutama melalui peningkatan peranan dari pegawai negeri sipil di daerah sebagai agen pembangunan.



Fungsi pengawasan dalam pendayagunaan birokrasi pemerintahan adalah merupakan bagian penting dari manajemen dan administrasi pemerintahan itu sendiri, guna menjamin kesesuaian dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas dari orang-orang yang terlibat di dalamnya, dalam hal ini menjamin kedisiplinan kerja mereka agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan struktur organisasi yang ada. Oleh sebab itu fungsi pengawasan intern dalam konteks manajemen kepegawaian di Indonesia, dimasukkan sebagai fungsi pengendalian terhadap penggunaan dan pemanfaatan sumber daya, proses kerja dan hasil kerja itu sendiri.

Kehadiran Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang didalamnya juga mengatur hak dan kewajiban Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil belum dapat merubah kelakuan buruk para PNS, yang ada mereka malah acuh dengan PP tersebut. Hal itu karena tidak adanya tindakan hukum yang tegas yang dilakukan oleh para pejabat yang seharusnya memberikan hukuman. Padahal pada PP No 53 Tahun 2010 ini juga dicantumkan hukuman juga bisa dikenakan terhadap pejabat yang seharusnya memberikan hukuman, tetapi tidak menjatuhkan hukuman terhadap anak buahnya yang telah melakukan pelanggaran. Rekomendasi pejabat hendaknya memantau bawahan yang menjadi tanggungjawabnya agar melaksanakan PP No. 53 Tahun 2010 dengan disiplin agar tidak dikenai sanksi akibat melanggarnya. Jika disiplin telah menjadi nafas para PNS tentunya kinerja pemerintah akan jauh lebih baik, Disiplin tersebut tidak terjadi hanya untuk sementara. Penerapan peraturan disiplin PNS harus tegas dan

konsisten. Selain itu diharapkan PNS wajib menjaga dan mengembangkan etika profesinya.

Di Kabupaten Mamuju, motivasi disiplin pegawai negeri sipil merupakan kebutuhan dan sangat penting dilakukan mengingat proses pelaksanaan tugas-tugas yang ada memerlukan kegiatan-kegiatan pengendalian untuk menjamin pada sistem pelaksanaan pekerjaan berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Pelaksanaan fungsi disiplin kerja pada dasarnya merupakan suatu fungsi untuk menjamin dan mengendalikan rencana dan program kerja baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat proyek. Masih sering terlihat adanya pegawai yang melaksanakan tugas kurang disiplin, baik terhadap penggunaan waktu kerja maupun terhadap prosedur-prosedur kerja yang ada, seperti datang terlambat dan pulang lebih cepat serta menyimpang dari prosedur-prosedur kerja yang ada. Oleh sebab itu pengawasan, terutama pengawasan intern yang merupakan pengawasan oleh masing-masing atasan langsung terhadap bawahannya merupakan suatu kebutuhan dalam rangka menjaga norma kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Terdapatnya perbedaan karakter dan perilaku manusia dalam bekerja juga menyebabkan terdapatnya beragam motif dan motivasi dalam mencapai tujuan dengan baik. Ada pegawai yang memerlukan pengawasan dan pengendalian baru dapat bekerja dengan efektif, namun juga terdapat pegawai yang memiliki integritas yang baik dan tidak perlu diawasi dengan ketat, namun cukup memberikan penjelasan mengenai tugas dan tanggungjawabnya. Hal tersebut juga berkaitan dengan kultur masyarakat itu sendiri, yang hanya takut pada apa yang



dihadapannya, namun tidak taat pada aturan dan norma yang berlaku. Oleh sebab itu proses pengawasan yang dimaksudkan untuk mengarahkan, mengendalikan agar seluruh tujuan dapat tercapai sesuai program, rencana dan tata kerja yang telah ditetapkan.

Sorotan terhadap disiplin kerja para aparatur sipil Negara dapat dikatakan merupakan fenomena tersendiri dalam aktivitas birokrasi pemerintahan di Indonesia, sebab jumlah pegawai negeri sipil yang bekerja pada sektor birokrasi pemerintah cukup besar, sehingga distribusi tugas dan jabatan kadang-kadang kurang proporsional, sehingga ada sebagian pegawai yang kelihatan kurang berfungsi dan cenderung menggunakan waktu kerja seenaknya saja tanpa mengindahkan mekanisme dan prosedur yang telah digariskan oleh institusinya, di mana di Kabupaten Mamuju terdapat 5 hari kerja, yaitu hari senin sampai dengan hari Jumat, dengan waktu jam kerja hari Senin sampai Kamis dimulai Jam 7.30 s/d Jam 16.00 (Istirahat 1 Jam : 12 s/d 13.00), sedangkan hari Jumat dimulai Jam 7.30 s/d Jam 16.30 (Istirahat 2 Jam: 11.30 s/d 13.30). Meskipun demikian dalam kenyataannya banyak pegawai negeri sipil pada jam-jam Kantor yang ditentukan masih ditemukan adanya pegawai negeri sipil yang berada di jalan raya atau di tempat-tempat umum, tanpa alasan yang tepat. Bahkan dari laporan absensi yang diperoleh dari beberapa SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) Kabupaten Mamuju, maka banyak pegawai yang harus dipotong tunjangan lauk pauknya karena bolos kerja.

Berdasar pada latar belakang masalah tersebut di atas, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang: Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Mamuju.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada substansi permasalahan tersebut di atas, maka masalah dirumuskan sebagai berikut:

1. Seperti apa bentuk Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Mamuju.
2. Seperti apa dampak implementasi kebijakan Disiplin Pegawai Negeri terhadap kinerja pegawai ?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui bentuk Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Mamuju.
- b. Untuk menganalisis dampak implementasi kebijakan Disiplin Pegawai Negeri terhadap kinerja pegawai ?

### **2. Manfaat Penelitian**

- a. Manfaat Akademik : Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan studi perbandingan kajian-kajian dibidang administrasi publik, khususnya pembinaan disiplin aparatur negara.
- b. Manfaat Praktis : Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi peningkatan disiplin aparatur Negara di Kabupaten Mamuju.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

##### 1. Konsep Implementasi

Implementasi merupakan suatu kajian mengenai kebijakan yang mengarah pada proses pelaksanaannya yang telah lebih dahulu ditetapkan sasaran dan tujuannya. Implementasi kebijakan sesuai yang terdapat pada Kamus Webster dalam Wahab ( 2005 : 64 ) dirumuskan bahwa “ *to implement* (mengimplementasikan ) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect to* (menimbulkan dampak /akibat terhadap sesuatu”. Implementasi dari suatu kebijakan adalah terkait dengan mekanisme penjabaran keputusan-keputusan berupa ( undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan, perintah eksekutif / dekrit presiden, peraturan daerah ) dan sistem politik ke dalam prosedur-prosedur rutin lewat saluran birokrasi badan-badan pemerintah serta manfaat yang dirasakan oleh masyarakat atas implementasi kebijakan tersebut. Dalam prakteknya, implementasi dari suatu kebijakan lebih rumit dari penetapan perumusan kebijakan itu sendiri yang melibatkan usaha dari pembuat kebijakan (*policy makers*) yang mempengaruhi dalam memberikan pelayanan atau mengatur perilaku kelompok sasaran (*target group*).

Menurut Van Meter dan Van Horn dalam Agustino ( 2008 : 139 ), memberikan *defenisi* implementasi kebijakan sebagai berikut :

“ Tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan”

Menurut Ripley dan Franklin dalam Subarsono (2005:89) menulis sebagai berikut:

*“Implementation process involve many important actors holding diffuse and competing goals and expectations who work within a contexts an increasingly large and complex mix of government programs that require participation from numerous layers and units of government and who are affected by powerfull factors beyond their control.”*

Kompleksitas implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat, tetapi juga proses implementasi dipengaruhi oleh berbagai variabel yang kompleks, baik variabel yang individual maupun variabel organisasional, dan masing-masing variabel pengaruh tersebut juga saling berinteraksi satu sama lain.

Keberhasilan implementasi kebijakan akan ditentukan oleh banyaknya variabel atau faktor, dan masing-masing variabel tersebut saling berhubungan satu sama lain. Sedangkan kegagalan suatu implementasi kebijakan menurut Wahab (2005 : 62) terbagi atas : “...tidak terimplentasikan dan implementasi tidak berhasil ...”. Tidak terimplentasikan dapat berarti kebijaksanaan tidak dilaksanakan sesuai rencana mungkin oleh pihak-pihak yang terlibat di dalam pelaksanaannya tidak mau bekerja sama, bekerja tidak efisien, tidak menguasai permasalahan dan di luar kemampuan sumber daya, sedangkan implementasi tidak berhasil adalah implementasi dilaksanakan sesuai rencana tetapi adanya faktor eksternal seperti bencana alam atau terjadi pergantian kekuasaan.



Untuk memperkaya pemahaman kita tentang berbagai variabel yang terlibat di dalam implementasi, maka akan dikemukakan beberapa teori implementasi sebagai berikut:

a. Teori George C. Edwards III

Menurut pandangan Edwards, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh 4 (empat) variabel dalam Subarsono, ( 2008 : 90) , yakni komunikasi, sumber daya, disposisi pimpinan dan struktur birokrasi. Keempat variabel tersebut juga saling berhubungan satu sama lain.

1) Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementator mengetahui apa yang harus dilakukan. Apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok sasaran (*target group*) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran..

2) Sumber Daya

Walaupun isi kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, tetapi apabila implementator kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif. Sumber daya tersebut dapat berwujud sumber daya manusia, yakni kompetensi implementator dan sumber daya finansial. Sumber daya adalah faktor penting untuk implementasi kebijakan agar efektif.

### 3) Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator, seperti komitmen, kejujuran dan sifat demokratis. Apabila implementator memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementator memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. Berbagai kasus korupsi yang muncul di negara-negara Dunia Ketiga, seperti Indonesia adalah contoh konkret dari rendahnya komitmen dan kejujuran aparat dalam mengimplementasikan program-program pembangunan.

### 4) Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Salah satu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar (*standard operating procedures* = SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan *red-tape*, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Ini pada gilirannya menyebabkan aktifitas organisasi tidak fleksibel.



b. Teori Merilee S.Grindle

Menurutnya Merilee S.Grindle keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh 2 (dua) variabel besar, dalam Subarsono, ( 2008 : 93) yaitu isi kebijakan (*content of policy*) dan lingkungan implementasi (*contex of implementatation*).

c. Teori Donald S.Van Meter dan Carl E. Van Horn.

Menurut Meter dan Horn ada lima variabel yang mempengaruhi kinerja implementasi sebagaimana dalam Subarsono, ( 2008 : 99 ) yaitu; standar dan sasaran kebijakan, sumberdaya, komunikasi antar organisasi dan penguatan aktifitas, karakteristik agen pelaksana, kondisi sosial ekonomi dan politik.

## 2. Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah apa yang dipilih oleh pemerintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan. Carl Friedrich (Dede Mariana (2010: 104) memaparkan bahwa kebijakan merupakan serangkain tindakan atau kegiatan yang diusulkan oleh seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kemungkinan-kemungkinan (kesempatan-kesempatan) dimana kebijakan tersebut diusulkan agar berguna dalam mengatasinya untuk mencapai tujuan yang dimaksud.

Selanjutnya Friedrich menambahkan bahwa kebijakan berhubungan dengan penyelesaian beberapa maksud atau tujuan. Meskipun maksud atau tujuan dari kegiatan pemerintah tidak selalu mudah untuk dilihat, tetapi ide bahwa

kebijakan melibatkan perilaku yang mempunyai maksud, merupakan bagian penting dari definisi kebijakan. Bagaimanapun juga kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan dari apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

Masalah kebijakan dapat bermula dari munculnya isu-isu kebijakan. Dengan demikian isu kebijakan dapat dibedakan atas empat isu yaitu:

- 1) Isu-isu utama (*major issues*), terdapat pada tingkat pemerintahan tertinggi. Isu utama biasanya menyangkut visi dan misi pemerintah yang hendak dilaksanakan;
- 2) Isu-isu sekunder (*secondary issues*) adalah isu yang terletak pada tingkat instansi pelaksana program-program pemerintah;
- 3) Isu-isu fungsional (*functional issues*) adalah isu yang muncul pada tingkat pelaksana program dan proyek;
- 4) Isu-isu minor (*minor issues*) adalah isu yang ditemukan paling sering pada pelaksana proyek yang spesifik (isu SDM dan lain sebagainya).

Berdasarkan karakteristik yang disebutkan di atas bukan berarti bahwa kebijakan publik juga mudah dibuat, mudah dilaksanakan, dan mudah dikendalikan, karena kebijakan publik sangat erat kaitannya dengan faktor politik yang esensinya adalah *art of the possibility*. Lebih lanjut Anderson menyebutkan bahwa terdapat beberapa implikasi dari adanya pengertian tentang kebijakan negara, yaitu: (1) Bahwa kebijakan publik selalu mempunyai tujuan tertentu atau merupakan tindakan yang berorientasi kepada tujuan. (2) Bahwa kebijakan itu berisi tindakan-tindakan atau pola-pola tindakan atau pola-pola tindakan pejabat pemerintah. (3) Bahwa kebijakan itu adalah merupakan apa yang benar-benar



dilakukan oleh pemerintah, jadi bukan merupakan apa yang pemerintah bermaksud akan melakukan sesuatu atau menyatakan sesuatu. (4) Bahwa kebijakan publik itu bersifat positif dalam arti merupakan beberapa bentuk tindakan pemerintah mengenai suatu masalah tertentu atau bersifat negatif dalam arti merupakan keputusan pejabat pemerintah untuk tidak melakukan sesuatu. (5) Bahwa kebijakan pemerintah setidaknya-tidaknya dalam arti yang penting didasarkan atau selalu dilandaskan pada peraturan perundang-undangan yang bersifat memaksa.

Bromley, (1997) menyatakan bahwa terdapat 3 (tiga) level sehubungan dengan proses perubahan kelembagaan yaitu level kebijakan (*policy level*), level organisasional (*organizational level*), dan level operasional (*operational level*). Dalam suatu negara demokrasi, adanya level kebijakan ini selalu ditandai dengan adanya badan legislatif dan badan hukum, sementara adanya level organisasional ditandai dengan adanya badan eksekutif. Pada level ini, biasanya keputusan-keputusan mengenai tata kehidupan yang diharapkan senantiasa dimusyawarahkan dan dirumuskan. Pada tahap implementasinya, aspirasi semacam ini akan tercapai sejalan dengan perkembangan lembaga dan perkembangan peraturan dari perundang-undangan itu sendiri.

Peraturan perundang-undangan itu sendiri merupakan bentuk konkrit dari kebijakan publik. Kebijakan publik seperti peraturan perundang-undangan dapat dikategorikan sebagai barang-barang publik (*public goods*).

Ciri peraturan perundang-undangan sebagai *public goods* di antaranya, peraturan perundangan (*rule*) bersifat bertingkat-tingkat sesuai dengan hierarki proses kebijakan. Proses kebijakan pada level kebijakan akan menghasilkan



institutional arrangement seperti Undang-undang. Undang-undang ini kemudian akan diterjemahkan oleh proses kebijakan pada level organisasi yang akan menghasilkan institutional arrangement yang tingkatannya lebih rendah seperti Peraturan Pemerintah, Keputusan Presiden (Kepres), atau Keputusan Menteri (Kepmen). Selanjutnya institutional arrangements ini akan diterjemahkan oleh kebijakan di level operasional sehingga mempengaruhi pola hasil instruksi (*pattern of instruction outcome*) dari kebijakan tertentu”.

Dari gambaran proses kebijakan di atas, maka dapat disimpulkan demikian besarnya implikasi level kebijakan terhadap pola interaksi di tingkat bawah. Karena itu dapat dinyatakan bahwa kebijakan publik sebagai salah satu sumber perubahan atau pembaharuan kelembagaan (*institutional change*) dalam masyarakat.

Peraturan perundangan (rule) sebagai barang publik (*public good*) dipandang sebagai suatu hal yang menyangkut kepentingan publik (*public interest*), walaupun menurut Barzeley jika dipandang dari perspektif kepentingan publik dalam banyak hal pemerintah seringkali gagal mewujudkan hasil yang diinginkan. Kondisi demikian menurut Sudarsono disebabkan oleh ciri lain dari rule yang sifatnya tidak lengkap (*incompleteness*) yang tidak terlepas dari faktor keterbatasan manusia dalam mengantisipasi masalah di masa yang akan datang. Kondisi seperti itulah yang kemudian mengharuskan rule harus terus mengalami perbaikan dan penyempurnaan.

Apabila rule sebagai barang publik sudah dipandang kurang sesuai dengan kepentingan publik, maka sesuai hierarki proses kebijakan di atas maka rule harus senantiasa direvisi, diperbaharui, dan diserasikan dengan

perkembangan lingkungan. Sesuai tidaknya sesuatu kebijakan publik dalam bentuk rule dengan kepentingan publik akan sangat tergantung kepada penilaian hasil masyarakat (*results citizen value*).

Menurut Smith (1997) bahwa di negara-negara dunia ketiga implementasi kebijakan publik justru merupakan batu sandungan terberat dan serius bagi efektifitas pelaksanaan kebijakan pembangunan di bidang sosial dan ekonomi<sup>1</sup>). Salah satu hambatannya menurut Solichin adalah birokrasi pemerintahan belum merupakan kesatuan yang efektif, efisien, dan berorientasi kepada tujuan. Oleh karena itu, untuk memperoleh pemahaman tentang implementasi kebijakan publik, seharusnya tidak hanya menyoroti perilaku dari lembaga administrasi publik atau benda-benda publik yang bertanggung jawab atas sesuatu program dan pelaksanaannya, namun juga perlu mencermati berbagai jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap perilaku yang terlibat dalam suatu program dari keluarnya suatu kebijakan publik.

Untuk dapat lebih memperjelas keterkaitan antara sebuah kebijakan dengan implementasi dan evaluasi kebijakan publik, berikut ini digambarkan siklus skematik dari kebijakan publik.

### **3. Konsep Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan kontributor strategis utama terhadap semua aktivitas organisasi. Oleh sebab itu setiap organisasi yang ingin berkembang, maka organisasi harus mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dengan baik. Mathis dan Jackson (2001) dalam Syamsir Torang (2013:186) mengungkapkan bahwa sumber daya manusia adalah mitra strategis



usaha. Dapat disimpulkan bahwa kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas kinerja semua staf/anggota organisasi.

Salah satu indikator kinerja suatu organisasi adalah produk dan pelayanan yang diberikan kepada konsumennya. Sumber daya manusia adalah pelaku yang menjalankan tugas dan fungsi untuk mendesain, memproduksi, dan memberikan pelayanan. Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia dimaksudkan agar organisasi selalu dapat menjalankan misinya untuk mencapai tujuannya.

Selain itu juga, sumber daya manusia merupakan mitra strategis organisasi. Olehnya itu tidak ada alasan untuk tidak melibatkan semua sumber daya manusia dalam menyusun perencanaan strategis organisasi. Sumber daya manusia harus ditempatkan lebih di atas dari pada sumber daya lainnya (seperti financial dan teknologi).

Menurut H.A.S. Moenir (2002) ada 6 (enam) faktor pendukung dalam pelayanan umum, yaitu:

- a) Kesadaran, yaitu suatu proses berpikir melalui metoda renungan pertimbangan dan perbandingan, sehingga menghasilkan keyakinan, ketenangan, ketetapan hati dan keseimbangan dalam jiwanya sebagai pangkal tolak untuk perbuatan dan tindakan yang akan dilakukan kemudian.
- b) Faktor Aturan, merupakan sesuatu yang harus dibuat, dipatuhi dan diawasi sehingga dapat mencapai sasaran yang diinginkan.
- c) Faktor Organisasi, termasuk di dalamnya bagaimana sistem dan prosedur serta metodenya.
- d) Faktor Pendapatan, yaitu seluruh penerimaan seseorang sebagai imbalan atas tenaga dan atau pikiran yang telah dicurahkan untuk orang lain atau



badan/organisasi, baik dalam bentuk uang, natura maupun fasilitas, dalam jangka waktu tertentu.

- e) Faktor Kemampuan dan Ketrampilan.
- f) Faktor Sarana Pelayanan, yaitu sarana kerja dan fasilitas pelayanan.

Menurut Stephen R (1996) kesadaran diri dapat dipisahkan menjadi diri sendiri yaitu sikap dan perilaku kita sendiri serta bagaimana cara kita melihat diri sendiri dan orang lain atau disebut juga dengan istilah paradigma diri sendiri. Cara pandang kepada orang lain sering tanpa sadar memberikan hasil yang berlainan dengan kenyataannya, memproyeksikan maksud kita pada perilaku mereka (orang lain). Hal tersebut sangat membatasi potensi dan kemampuan pribadi untuk dapat berkembang sesuai dengan kapasitasnya. Sehingga seorang aparatur harus selalu melakukan recheck atau pencermatan kembali terhadap paradigmanya apakah paradigma diri pribadi mereka sudah didasarkan atas realitas atau prinsip atau hanya merupakan fungsi dari pengkondisian dan kondisi yang diciptakan sendiri akibat penafsiran yang salah terhadap cara pandang orang lain kepada dirinya.

Amstrong mengatakan bahwa sumber daya manusia adalah harta yang paling penting bagi suatu organisasi (Amstrong, 1994:1). Oleh karena harus mendapatkan perhatian yang serius agar sasaran organisasi dapat dicapai sesuai dengan harapan. Salah satu sasaran yang dapat digunakan oleh para manajer dalam rangka melaksanakan investasi dan perhatian terhadap sumber daya manusia di dalam organisasi adalah dengan melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia tersebut.

Ada empat aspek yang terkandung dalam pengembangan sumber daya manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh Bryant and White yang meliputi

*"Capacity, equity, empowerment and sustainability"* (Bryan and White, 1982:15). Setiap upaya pengembangan haruslah memberikan penekanan pada kapasitas (*capacity*) yaitu upaya meningkatkan kemampuan beserta energi yang diperlukan untuk itu. Setelah itu penekanan yang diberikan kepada aspek pemerataan (*equity*) dalam rangka menghindari perpecahan dalam masyarakat yang dapat menghancurkan kapasitasnya. Selain itu harus pula diperhatikan aspek pemberian kekuasaan dan wewenang (*empowerment*) yang lebih besar kepada masyarakat. Di samping adanya wewenang untuk memberikan koreksi terhadap keputusan yang diambil tentang lokasi sumber daya manusia. Terakhir adalah aspek keberlanjutan atau keberlangsungan yang harus diperhatikan mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Jika diamanati lebih lanjut maka aspek yang perlu dikembangkan adalah aspek motivasi dan kemauan.

Untuk membangun sumber daya manusia yang berkualitas yang dapat dijadikan modal intelektual bagi organisasi, diperlukan upaya yang sistematis, berkelanjutan dan komprehensif. Upaya tersebut tidak hanya dilakukan melalui pendidikan formal tetapi juga pendidikan non formal seperti pendidikan dan pelatihan bagi anggota organisasi, tetapi juga harus didukung oleh iklim organisasi yang kondusif. Sebab modal intelektual harus dibangun melalui suatu tradisi ilmiah dengan dukungan politik yang kuat daripada pengambilan keputusan.

Mengembangkan sumber daya manusia dalam rangka mengembangkan organisasi, dapat dilakukan melalui penciptaan suatu organisasi pembelajaran (*learning organization*). Di dalam organisasi pembelajaran yang perlu dikembangkan adalah membiasakan setiap anggota organisasi berpikir secara sistematis, tidak berpikir secara individual ataupun terkotak-kotak. Sebab pada



dasarnya setiap anggota organisasi memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai tujuan organisasi (Etzioni, 1992:7).

Pada hakekatnya pengembangan sumber daya manusia atau aparatur adalah memberikan motivasi kepada pegawai baik secara ekstrinsik maupun intrinsik sehingga mereka dapat merasakan kepuasan kerja di lingkungan kerjanya.

Kegiatan ini diharapkan merupakan insentif yang mampu memberikan perubahan perilaku menguntungkan bagi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Hersey dan Blanchard (1993:8) mengemukakan paling tidak ada tiga keterampilan yang perlu dimiliki oleh setiap pegawai sehingga proses manajemen dapat berlangsung secara rasional, efektif dan efisien. Ketiga keterampilan ini adalah keterampilan teknik, kemanusiaan dan konseptual. Karena itu ketiga daya yang harus dimiliki yaitu keterampilan teknik, keterampilan kemanusiaan dan keterampilan konseptual sehingga para birokrat mampu melaksanakan proses manajemen secara rasional, efektif dan efisien.

Untuk mempercepat proses kesadaran diri diperlukan langkah awal yang mendasar dan penting yaitu perubahan paradigma. Cara pandang dalam mengupayakan persamaan persepsi, pengertian serta penafsiran antara diri pribadi dengan dunia luar atau orang lain akan membawa dampak pada sikap, perilaku serta hubungan kita dengan orang lain. Kebiasaan-kebiasaan negatif lama yang terkumpul menjadi satu sehingga menumbuhkan karakter atau citra diri aparatur yang negatif, dengan langkah program yang pasti perlu diupayakan perubahan ke arah yang lebih baik. Keberadaan mereka diakui dan diberdayakan secara optimal,



hal ini memang diperlukan suatu proses panjang dan komitmen bersama untuk dapat mencapai citra diri positif aparatur yang sangat kita harapkan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan program pengembangan sumber daya manusia, dimana mulai dari proses recruitment, reinforcement sampai pada proses retaining. Dari beberapa tahapan tersebut diharapkan akan diperoleh hasil pengembangan sumber daya manusia aparatur yang memenuhi tuntutan aparatur itu sendiri, dimana secara umum yang diharapkan dari mereka adalah keseimbangan antara kepuasan dalam bekerja (*job satisfaction*) dengan kepuasan dalam hidup (*life satisfaction*). Dengan eksistensi mereka diakui, kesejahteraan diperhatikan, akan berdampak pada komitmen yang semakin menguat dan rasa loyalitas para aparatur kepada pemerintah daerah menjadi bertambah.

Hasil analisis manajemen yang merupakan upaya pendekatan pada pemecahan masalah, dalam pelaksanaannya memerlukan manajemen yang terpadu dan berkelanjutan. Antar lembaga dalam pemerintahan daerah bersatu padu dalam melaksanakan serta mengembangkan program pembangunan yang berorientasi pada masyarakat dengan suka rela melepaskan ego sektoral. Pembentukan komitmen secara bersama yang disertai dengan peningkatan daya tanggap atau responsivitas pemerintah terhadap kebutuhan akan barang dan jasa para "users", dilaksanakan dengan etos kerja serta budaya kerja yang setiap saat diupayakan ada peningkatan untuk kepentingan bersama, sehingga terbentuk suatu team kerja yang saling mengisi dan saling membutuhkan. Kebersamaan antar sumber daya aparatur dalam setiap lembaga pemerintahan dalam upaya

peningkatan kinerja diperlukan untuk membentuk suatu team dalam menjalankan roda pemerintahan di daerah secara efektif dan efisien.

Dengan adanya otonomi daerah berakibat pada bentuk kelembagaan organisasi di tiap-tiap daerah menjadi berbeda-beda, penataan kelembagaan adalah inti dari suatu organisasi, kalau bentuk organisasi beserta tata laksananya sudah tidak karuan tentu akan berimplikasi pada proses penyelenggaraan pemerintahan yang ada. Kelembagaan yang terbentuk dalam organisasi pemerintah daerah diharapkan merupakan refleksi dari kebutuhan masyarakat setempat serta dapat mewadahi sumberdaya manusia aparatur yang ada secara profesional, tepat dalam penempatan sesuai bakat, minat dan profesi dasar yang telah mereka pelajari dalam lembaga formal serta pengalaman yang mereka dapatkan secara non formal. Motivasi dalam bekerja akan bangkit apabila mereka dihargai dan diakui pendidikan yang telah mereka tempuh dengan susah payah lalu diberdayakan oleh instansi dimana aparatur tersebut ditempatkan secara tepat, (*the right man in the right place*).

Decision maker dalam kebijakannya diharapkan dapat memberikan ruang atau skala prioritas pertama dalam hal pengembangan sumber daya manusia maupun sumber daya aparatur yang ada di wilayah pemerintah daerah setempat. Fakta, realitas serta data menjadi landasan utama dalam setiap pengambilan kebijakan, dan sudah menjadi kenyataan bahwa dunia pendidikan dan pelatihan bagi aparatur yang terabaikan akan berakibat krisis multidimensional yang belum juga kunjung reda sampai pada saat ini masih dialami oleh Bangsa Indonesia, dalam dunia pendidikan harus diakui kita semakin tertinggal dari dunia internasional. Maju tidaknya suatu wilayah sangat ditentukan oleh mutu serta



kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Pola pikir global, kepercayaan dan toleransi menjadi falsafah utama dalam pengembangan sumber daya manusia. Aparatur harus mempunyai keahlian yang dapat dipergunakan pada setiap daerah bahkan bersifat mendunia. Setiap konsep maupun pendapat diberikan kesempatan serta kepercayaan untuk dapat dipertanggung jawabkan, apabila ada sinyal positif dalam setiap gagasan yang diajukan harus terus diberikan tantangan, dihargai, didorong, dimotivasi serta dijanjikan kompensasi yang kompetitif, pola pengembangan karir yang jelas, sarana kesehatan, keamanan kerja dan pemenuhan keperluan hidup yang optimal sesuai dengan kapasitas pemerintah daerah.

Pada akhirnya dengan terlaksananya pengembangan kapasitas aparatur pemerintah daerah secara umum diharapkan dapat menciptakan aparatur pemerintah yang mempunyai kemampuan, kepekaan dan antisipatif terhadap perubahan yang terjadi, tertingkatkan kemampuan dalam mengambil tindakan yang cepat, tepat dan akuntabel terhadap permasalahan yang muncul. Serta teroptimalkannya fungsi instansi dalam memberikan pelayanan publik. Apabila hal-hal tersebut di atas dapat terpenuhi dengan landasan komitmen bersama untuk introspeksi diri kemudian melakukan perubahan segera, maka tidak mustahil masyarakat sejahtera adil dan makmur yang sementara ini hanya sebatas visi saja akan segera dapat tercapai.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap pegawai/karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.



Tjokrowinoto (2004:116) mengemukakan bahwa secara teoritis ada empat perspektif tentang peran pengembangan sumber daya manusia atau aparatur dalam pembangunan yang dapat dilestarikan sebagai berikut:

- a) Perspektif refungsionalis, berpendapat bahwa pendidikan sebagai komponen utama pembangunan sumber daya manusia harus berfungsi sebagai wacana untuk mewariskan norma-norma dan nilai-nilai masyarakat yang dapat memperkuat homogenitas dengan mewajibkan kompromitas, perilaku dan keterampilan menurut perspektif ini, kualitas manusia diprogramkan melalui pendidikan.
- b) Perspektif liberal bagi kaum liberal, pembangunan sumber daya manusia lebih dari sekedar mendorong kompromitas individu dengan tata nilai yang ada, tetapi harus mendorong individu untuk mengembangkan potensinya sebagai manusia melalui pengembangan talenta fisik, emosi, spirit dan intelektualnya.
- c) Perspektif sosial demokratik, hal ini melihat peranan pembangunan sumber daya manusia dalam mewujudkan persamaan dan keadilan sosial. Karenanya apabila pendidikan gagal dalam mewujudkan equality of opportunity, maka hal itu berarti kegagalan dalam mengembangkan potensi individu.
- d) Perspektif markis, sebagaimana diduga perspektif ini sangat berbeda dengan perspektif lainnya. Mereka melihat dalam masyarakat yang kapitalis, pembangunan sumber daya manusia, merupakan proses reproduktif tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan mereka yang menguasai tenaga kerja yang pasif, taat (*obedient*) yang menerima struktur kekuasaan tanpa mempersoalkannya.

Selanjutnya Notoatmodjo, membagi 2 (dua) aspek kualitas sumber daya manusia, yakni “aspek fisik (*kualitas fisik*) dan aspek non fisik (*kualitas non fisik*)” (Notoatmodjo, 1998:2). Lebih lanjut dikatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas fisik dapat diupayakan melalui program-program kesehatan dan gizi. Sedangkan untuk meningkatkan kualitas non fisik maka upaya pendidikan dan pelatihan (Diklat) diperlukan. Meskipun kesehatan dan gizi, penurunan fertilitas dan sebagainya termasuk dalam pengertian sumber daya manusia.

Ketiga pengertian di atas, mengandung upaya untuk meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pendidikan formal dan pelatihan serta pemamfaatan sumber daya tersebut. Selanjutnya Tjokrowinoto (2004:192) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia atau aparatur tidak terlalu jauh berbeda dengan harapan atas atribut profesionalisme, yaitu:

- a) Seseorang memiliki keterampilan dan keahlian teoritis ilmiah tertentu sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan digelutinya;
- b) Harus mampu menyumbangkan ilmu dan tenaganya secara optimal untuk kelancaran **usaha** tempat kerjanya;
- c) Harus dapat mendorong **peningkatan** produktivitas dan keberlanjutan;
- d) Memiliki sikap untuk terus menerus memperbaiki dan meningkatkan keahlian dan keterampilan;
- e) Disiplin dan patuh pada aturan profesionalisme dan tempat kerjanya;
- f) Memiliki kesiapan untuk berubah atau melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan yang tengah berlangsung atau bahkan mampu menciptakan perubahan.



*Quality of work life* merupakan upaya yang menggabungkan desain pekerjaan dengan lingkungan kerja sehingga dapat memaksimalkan kepuasan kerja, meningkatkan sikap kerja yang positif, serta mempertinggi produktivitas dan prestasi kerja. Kegiatan pengembangan *quality of work life* berikait dengan semua elemen pengembangan sumber daya manusia, akan tetapi ia secara khusus dapat dilakukan dengan mengembangkan tiga hal, yaitu :*Task chages* atau perubahan tugas; *Office automation* atau otomatisasi kegiatan perkantoran; dan *Office design* atau pengembangan desain fisik kantor.

Perubahan tugas (*task changes*) meliputi kegiatan desain ulang tugas pekerjaan (*task design*) dan kegiatan desain kembali arus pekerjaan (*work flow*). Desain tugas pekerjaan merupakan kegiatan yang bertujuan untuk memperkaya pekerjaan (*job enrichment*) yang mana kegiatan ini terlebih dahulu harus melalui *job analysis*, *job description*, dan *job spesifcation* sebagaimana telah dijelaskan di atas.

Dengan demikian berbagai hal yang berkenaan dengan pekerjaan terus menerus di update sehingga sesuai dengan perkembangan yang ada. Desain ulang arus pekerjaan tetu saja merupakan konsekuensi logis dari adanya perubahan desain pekerjaan. Pekerjaan yang semakin menumpuk pada suatu bagian misalnya dapat didistribusikan pada bagian yang lain yang mungkin saja menjadi lebih longgar ketika terjadi perubahan tugas pekerjaan. Hal-hal yang demikian ini seyogyanya terus menerus dikembangkan sesuai dengan dinamika yang ada sehingga tidak mengalami stagnasi sementara tuntutan dan kebutuhan masyarakat terus berubah dan semakin meningkat.



Selanjutnya yang perlu dikembangkan adalah otomatisasi kegiatan perkantoran. Hal ini jelas dimaksudkan untuk mempermudah, mempercepat, dan meningkatkan kualitas pekerjaan. Penggunaan komputer kini bukan lagi persoalan gengsi atau aksi-aksian, karena komputer kini jelas merupakan kebutuhan untuk mempermudah kegiatan perkantoran. Bahkan dengan menggunakan *local area network* (LAN) ataupun internet, maka akan mempercepat akses data dari unit yang satu ke unit yang lain yang bahkan dapat dilakukan antar instansi pemerintahan. Akses data yang cepat dan akurat jelas merupakan hal penting dalam pengambilan keputusan terutama yang berhubungan dengan efektivitas tugas-tugas intern maupun pelayanan langsung kepada masyarakat.

Hal tersebut terutama berkaitan langsung dengan upaya meningkatkan derajat efektivitas dan efisiensi komunikasi keorganisasian di lingkungan pemerintahan dan juga secara spesifik akan mengefektifkan implementasi koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) berbagai tugas yang ada.

Hal lain yang tercakup dalam pengembangan *quality of work life* ini adalah desain kantor secara fisik. Desain ini selain harus menunjang arus kerja yang ada juga menyangkut kenyamanan pegawai dalam melakukan pekerjaan. Bagian yang intensif berhubungan dengan bagian lainnya seyogyanya berada pada lokasi yang berdampingan, atau bagian yang paling banyak berhubungan dengan masyarakat maka harus ditempatkan di lokasi yang paling mudah dijangkau oleh mereka, seperti bagian terdepan misalnya.

Arus kerja harus didesain terlebih dahulu baik dari kepentingan internal organisasi dan terutama dari kepentingan konsumen. Desain kantor juga seyogyanya mempertimbangkan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Hal ini

menyangkut kebersihan, keindahan, ketenangan, kelengkapan sarana dan prasarana pelaksanaan pekerjaan, dan kemudahan berinteraksi dengan rekan sejawat yang paling dekat bidang tugasnya, serta mampu pula menjaga privacy masing-masing pegawai.

Yang terpenting dari *quality of work life* adalah kemampuannya untuk mendukung efektif dan efisiensi pelaksanaan tugas secara maksimal, namun demikian *quality of work life* juga membawa konsekuensi pendanaan yang cukup besar sehingga perlu diadakan berbagai pentahapan dalam realisasinya.

Di masa yang akan datang, *job design* harus didahulukan lalu diikuti dengan *office automation* baru kemudian *office design*. Terutama *office automation*, kegiatan ini jelas sangat penting mengingat pemerintah dituntut untuk *think globally but act locally*, karena persaingan global tidak dapat ditawar-tawar lagi akan dihadapi oleh siapapun juga sementara otonomi daerah justru membuat kekuatan yang ada hanya berbasis lokal untuk menghadapi tantangan global tersebut.

Akibatnya adalah semua strategi ini harus dikaji ulang skala prioritasnya secara empirik dilapangan sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang ada dan terutama kemampuan keuangan yang bersumber dari Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Strategi ketiga adalah reformasi strategi pendidikan dan pelatihan. Setidaknya dapat dibagi menjadi empat jenis pendidikan dan pelatihan, yaitu : pendidikan formal, pendidikan non formal, pendidikan struktural/penjenjangan, dan pendidikan teknis/fungsional. Pendidikan formal dapat dilakukan dengan



pemberikan tugas belajar atau ijin belajar, atau dengan mendorong para pegawai untuk mengikuti pendidikan formal secara mandiri.

Namun demikian, tidak semua keikutsertaan dalam pendidikan formal dapat diberi pengakuan (seperti penyesuaian pangkat atau jabatan) karena jika tidak akan membuat para pegawai hanya mengejar formalisme pendidikan. Pendidikan formal harus tetap didorong akan tetapi dengan memperhatikan kualitas pendidikan. Kebijakan yang dilansir oleh Kepala Badan Diklat Depdagri tanggal 29 September 1999 menyatakan bahwa Depdagri hanya akan mengakui pendidikan yang terakreditasi saja sehingga mereka yang memperoleh tambahan pendidikan formal tidak bersifat asal-asalan belaka.

Selain itu yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian (*match*) antara bidang studi yang diperoleh dari pendidikan formal dengan bidang tugas yang diemban. Dengan demikian ilmu yang diperoleh dapat diamalkan dalam pekerjaannya, dan pekerjaan yang diemban tidak dilaksanakan secara serampangan oleh mereka yang memiliki jenjang pendidikan yang memadai namun mempunyai bidang studi yang berbeda.

Berikutnya adalah kesesuaian antara jenjang pendidikan yang ditempuh dengan persyaratan jenjang jabatan yang ada. Hal ini perlu diperhatikan untuk menjaga struktur piramida kepangkatan yang ideal karena bisa jadi persyaratan pekerjaan yang akan dasar penggajian sebesar lulusan sarjana hanya karena yang menempati pekerjaan tersebut seorang sarjana. Pendidikan nonformal perlu diperhatikan mengingat sifatnya yang lebih sesuai dengan perkembangan yang aktual serta fleksibilitasnya yang tinggi dalam mengembangkan kemampuan pegawai. Kegiatan seperti seminar, *workshop*, *shortcourse*, dan diskusi panel,



bahkan *off* atau *on the job training* sekalipun mempunyai kontribusi besar dalam memperluas wawasan seseorang.

Meskipun nilai formalnya tidak begitu besar, terkadang pendidikan nonformal ini justru mempunyai pengaruh yang lebih besar dalam mengkonstruksi kemampuan kerja karyawan. Namun yang perlu diperhatikan adalah jangan sampai terjadi keikutsertaan seseorang dalam jenis pendidikan ini dipilih secara serampangan. Perlu diperhatikan kesesuaian bidang tugas yang dihadapi saat ini atau yang akan dihadapi pada masa mendatang sehingga nilai manfaatnya dapat dirasakan bagi si pegawai dan yang terpenting bagi organisasi.

Pendidikan nonformal ini bisa direncanakan penyelenggaraannya oleh instansi yang bersangkutan atau berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak lain. Dengan adanya semangat otonomi daerah maka pemerintah kabupaten atau masing-masing instansi dapat mengagendakan sendiri pendidikan nonformal yang diperlukan tanpa perlu lagi menunggu undangan dari pemerintah atasan sebagaimana yang biasa terjadi selama ini.

Keberadaan pendidikan dan pelatihan struktural atau penjenjangan selama ini memang dirasa masih diperlukan, akan tetapi dalam pelaksanaannya perlu diperbaiki jangan sampai menjadi semacam formalitas belaka. Yang perlu direformasi kiranya hanya terletak pada inisiatif penyelenggaraannya saja sehingga dimungkinkan bila pemerintah kabupaten melaksanakan sendiri diklat ini dengan bekerjasama dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang ada.

Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional dapat dilakukan sesuai dengan materi yang disusun oleh instansi terkait. Yang selalu terjadi biasanya adalah

pemerintah kabupaten atau instansi di daerah selalu menunggu penyelenggaraan kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah pusat atau kantor wilayah. Di masa mendatang bisa saja instansi daerah berinisiatif menyelenggarakan sendiri dengan berkoordinasi dengan badan-badan diklat yang ada atau perguruan tinggi jika materi tertentu dirasa sangat mendesak untuk dikuasai atau diintrodusir oleh pemerintah kabupaten. Tentu saja pertimbangan efektif, efisien, dan urgensi dari materi tersebut tetap harus diperhatikan.

Strategi *keempat* adalah reorientasi manajemen karir, yang dapat dimaknai pula sebagai sarana pengembangan kemampuan pegawai, terutama pada level pimpinan. Manajemen karir ini bisa saja meliputi mutasi horisontal, vertikal, maupun diagonal.

Di kalangan perbankan dan bisnis sudah lazim terjadi pengembangan kemampuan pegawai dilaksanakan melalui manajemen karir yang diorganisir secara matang. Seorang pegawai dapat menjadi kepala bagian jika ia telah menjabat beberapa jabatan kepala sub bagian dalam bagian tersebut.

Rotasi dilakukan secara terencana sehingga seseorang telah memiliki pengalaman yang memadai dari berbagai jabatan yang setingkat sebelum ia dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Cara demikian memberikan wawasan yang komprehensif atas ruang lingkup jabatan yang dipegang sehingga terhindar dari penyakit 'mata kuda' dalam memimpin unitnya, dan tentu saja lebih menjamin keberhasilannya dalam menunaikan tugas.

Mutasi diagonal juga dapat dilakukan dalam kerangka tujuan yang sama. Manajemen karir yang transparan akan mampu memompa semangat berprestasi para pegawai untuk menunaikan tugasnya dengan baik serta pada saat yang sama



belajar menguasai berbagai persoalan dari berbagai sudut pandang. Dari sudut motivasi, manajemen karir ini akan menciptakan tantangan baru secara berkesinambungan kepada pegawai serta mengurangi kemungkinan terjadinya kejenuhan dalam bekerja karena terlalu lama berada dalam suatu posisi yang sama.

Strategi *kelima* adalah dengan melakukan reorientasi penilaian prestasi kerja. Hal ini biasanya dilakukan hanya dengan memanfaatkan DP3 yang lebih banyak nuansa formalitasnya daripada melakukan apa yang menjadi hakikat aktivitas penilaian prestasi kerja, yang lebih mengacu kepada pemberian umpan balik kepada pegawai tentang kinerjanya sehingga ia menyadari hasil yang telah dilakukannya serta kekurangan yang masih terjadi.

Dengan demikian, ia berfungsi sebagai kendali untuk menjaga dan meningkatkan prestasi kerja seorang pegawai. DP3 tidak berfungsi untuk menakut-nakuti karyawan akan kelanjutan karirnya serta menuntut ketaatannya kepada pimpinan sehingga DP3 lebih berfungsi sebagai upaya menghasilkan pegawai yang lebih berorientasi pada aspek asal bapak senang (ABS).

Untuk itu perlu pemahaman terhadap hakikat penilaian prestasi kerja terlebih dahulu serta kemungkinan penggunaan metode performance appraisals lainnya sebagai alternatif maupun sebagai tambahan metode kombinasi untuk mengeksplorasi kemampuan dan prestasi kerja pegawai yang sesungguhnya.

Evaluasi kinerja ini harus dijadikan sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja seorang pegawai, untuk memotivasi kerjanya, untuk memberikan umpan baik, dan untuk menegakkan



disiplin, serta untuk memperoleh bahan masukan bagi pemberian reward & punishment.

Untuk itu, dapat dipertimbangkan berbagai teknik lainnya selain DP3 (*graphic rating scale*), seperti catatan lapangan (*field review*), penilaian atas kejadian-kejadian penting (*critical incident appraisal*), pendekatan manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives approach*), metode pemeringkatan (*ranking methods*), pendekatan standar kerja (*work-standard approach*), dan pusat-pusat penilaian (*as-sessment centers*), serta manajemen prestasi (*performance management*).

Beberapa teknik tersebut akan diintrodusir oleh Badan Diklat Depdagri untuk menentukan kelayakan seorang pegawai dalam menduduki jabatan tertentu. Jika dalam banyak strategi pengembangan sumber daya manusia lebih banyak melibatkan bagian kepegawaian, maka dalam strategi yang keempat ini lebih bertumpu pada tanggung jawab atasan langsung dalam mengembangkan kemampuan dan prestasi kerja anggotanya.

Hal ini memang harus disadari bahwa tanggung jawab pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi bukan monopoli fungsional bagian kepegawaian akan tetapi menjadi tanggung jawab berbagai pihak terutama pimpinan yang dalam melaksanakan tugas ini difasilitasi oleh bagian kepegawaian. Melalui strategi nampak sekali betapa penting makna kepemimpinan dalam mengembangkan sumber daya manusia.

Strategi kelima ini juga tidak dapat lepas dari mekanisme pengawasan agar penilaian prestasi kerja dapat berlangsung dengan efektif. Mekanisme pengawasan

yang dapat disusun adalah pengawasan fungsional, pengawasan melekat, pengawasan masyarakat, dan pengawasan 'malaikat'.

Sebagaimana lazimnya dipraktekkan dalam organisasi pemerintahan, maka pengawasan fungsional tetap harus dilaksanakan karena mekanisme berbangsa dan bernegara sebagai suatu sistem yang telah established, tetap harus ditegakkan. Pengawasan melekat jelas suatu keharusan yang tidak dapat ditawar lagi akan tetapi orientasinya sudah direformasi sebagaimana yang dimaksud dalam strategi keempat di atas.

Yang penting untuk diperhatikan adalah pengawasan masyarakat, yang melibatkan masukan dan keluhan yang datang langsung dari masyarakat dan diterima langsung oleh instansi yang bersangkutan atas kinerja pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh aparat dari instansi tersebut.

#### **4. Pemberdayaan Aparatur**

Sebagai unsur pelaksana, aparat daerah menduduki posisi vital dalam proses penyelenggaraan otonomi daerah. Tidak berlebihan bila dikatakan bahwa keberhasilan penyelenggaraan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan aparat daerahnya. Sejalan dengan pendapat itu Rasyid (2000:36) menyatakan :

Pelaksanaan otonomi daerah yang dibarengi dengan perimbangan keuangan yang lebih memadai kepada daerah, merupakan kebijakan pemerintah yang memerlukan penyiapan sumber daya aparat yang profesional. Pelaksanaan otonomi daerah tidak akan mungkin hasil yang diharapkan tanpa adanya kesiapan aparat yang profesional untuk menjalankannya.

Koswara (2000:25) menyatakan bahwa sumber daya manusia aparat yang diperlukan bukan hanya yang memiliki keterampilan dan kemampuan profesional



di bidangnya, melainkan juga diperlukan perubahan sikap mental yang memiliki etika dan moral tinggi, serta memiliki dedikasi dan pengabdian terhadap masyarakat. Apabila otonomi daerah memang dimaksudkan untuk memberdayakan daerah, maka pembenahan struktur kelembagaan dan sumber daya aparat daerah sangat krusial, sangat diperlukan.

Dalam kaitan ini, kemampuan daerah untuk membangun suatu sistem manajemen seleksi dan penempatan, manajemen pengembangan dan pelatihan dan manajemen promosi, yang mampu membangun suatu birokrasi daerah yang berkemampuan, bermoral dan profesional adalah aspek-aspek yang selayaknya dibenahi. Dengan kata lain, pengorganisasian pemerintah daerah yang efektif dan efisien, tersedianya sumber daya aparat yang profesional, memiliki dedikasi, etika dan moral yang tinggi adalah merupakan *conditio sine que non* (persyaratan mutlak) yang harus dipersiapkan sejak dini, dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

Pemberdayaan aparat daerah sangat diperlukan bagi efektivitas pelaksanaan otonomi daerah. Istilah pemberdayaan (*empowerment*) adalah sebuah konsep yang lahir sebagai bagian dari perkembangan alam pikiran masyarakat dan kebudayaan barat. Untuk memahami konsep *empowerment* secara tepat dan jernih memerlukan upaya pemahaman latar belakang konseptual yang melahirkannya.

Sebagaimana diungkapkan Bennis dan Mische (1995:45) bahwa :

“Konsep pemberdayaan itu dapat diartikan sebagai upaya menghilangkan batasan birokrasi yang mengkotak-kotakkan orang dan membuatnya menggunakan seefektif mungkin keterampilan, pengalaman, energi dan ambisinya”.

Sementara itu Priyono dan Pranaka (1996:3) mengemukakan bahwa :



“Pemberdayaan sebagai proses belajar mengajar yang merupakan usaha terencana dan sistematis yang dilaksanakan secara berkesinambungan bagi individu maupun kolektif. Guna mengembangkan daya dan kemampuan yang terdapat dalam diri individu dan kelompok. Pada bagian lain pemberdayaan juga tidak terlepas dari konsep kebijakan (*policy*), dalam hal ini menyangkut apa yang harus dilakukan (*what to do*), dan implementasi yang meliputi penerapannya, yaitu bagaimana melakukan sebuah kebijakan serta apa yang akan dilakukan.

Faktor sumber daya aparat daerah adalah faktor yang esensial dalam penyelenggaraan otonomi daerah, karena manusia adalah subjek dari setiap aktifitas pemerintah. Manusia adalah yang merupakan pelaku dan penggerak proses mekanisme dalam sistem pemerintahan. Agar mekanisme itu berjalan dengan baik maka manusia atau subjek pelakunya harus baik Kaho (1998:61) menyatakan, pengertian baik di sini meliputi :

1. Mentalitasnya/moralitasnya baik dalam arti jujur, mempunyai rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, dapat bersikap sebagai abdi masyarakat atau *public servant*, dan sebagainya.
2. Memiliki kecakapan/kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

Demikian pula halnya dengan organisasi pemerintah daerah, sumber daya manusia menjadi unsur terpenting, karena unsur-unsur lainnya seperti kekayaan alam daerah tidak akan mampu memberikan manfaat bagi daerah jika sumber daya manusia (aparat) yang dimiliki lemah. Pemberdayaan aspek sumber daya aparat daerah yang handal, yang bertumpu pada kapabilitas dalam menyelesaikan berbagai masalah, harus disiapkan daerah dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah.

### **5. Disiplin Kerja Pegawai**

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, Poerwadarminta, 1992:253) disiplin didefinisikan sebagai berikut :

“bathin dan watak dengan maksud segala perbuatannya selalu mentaati tata tertib baik di lingkungan sekolah maupun dalam lingkungan instansi atau pekerjaannya. Dan selanjutnya dikatakan pula bahwa kedisiplinan adalah segala aturan atau tata tertib yang harus ditaati oleh semua orang sehingga tercapai keharmonisan dalam melaksanakan tugas atau kewajibannya”

Disiplin kerja sangat menentukan tingkat keberhasilan suatu organisasi karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang dimiliki tanpa disiplin yang baik, maka mustahil efektivitas suatu organisasi bisa tercapai secara optimal dari gambaran ini memperlihatkan pentingnya peranan manusia dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Disiplin merupakan salah satu faktor yang penting diantara faktor-faktor lainnya. Dalam kegiatan apa saja yang akan dan sedang dilakukan bagaimanapun baiknya suatu rencana jika para pelaksana tidak diimbangi dengan disiplin yang baik, maka rencana tersebut sulit dikatakan berjalan dengan baik, bahkan besar kemungkinan akan mengalami banyak hambatan. Dengan disiplin seseorang akan berusaha melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang ada.

Pengertian disiplin itu sendiri dalam ensiklopedi administrasi oleh Gie (1979:96) mengemukakan sebagai berikut : Disiplin (disipline) adalah suatu keadaan tertib di mana orang-orang yang tergabung dalam suatu organisasi tunduk pada peraturan yang telah ada dengan rasa senang hati.”

Disiplin adalah kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang pada aturan, norma dan lain-lain yang dinyatakan berlaku atas kelompok orang tersebut. Tingkat kedisiplinan tersebut dapat dilihat dari ketepatan waktu masuk kerja, berpakaian rapi, mempergunakan bahan dan perlengkapan kantor dengan hati-hati, menghasilkan jumlah dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan



mengikuti tata kerja yang ditetapkan organisasi. Dengan demikian disiplin kerja dapat diukur dari :

- a. Disiplin dalam melaksanakan pekerjaan
- b. Disiplin dalam memanfaatkan waktu
- c. Disiplin dalam berpakaian (memakai atribut).

Oleh karena itu, kedisiplinan lebih tepat diartikan sebagai suatu sikap, tingkah laku maupun perbuatan yang sesuai dengan peraturan atau norma-norma, etika yang berlaku dalam organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis yang dipelihara dari kebiasaan yang baik.

Menurut Siswanto (1987:278) mengemukakan bahwa :

“Disiplin adalah suatu sikap yang menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menolak untuk menerima sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan padanya.

Selanjutnya Soegeng (1992:23) mengemukakan bahwa :“Suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dan serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

Selain itu pula sejalan dengan tugas dan kewajiban sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik, dilandasi semangat pengabdian, etika dan moral yang tinggi serta berperilaku yang didasari kualitas spiritual yang mantap.

Sedangkan menurut Moenir (1991:181) pendisiplinan atau disiplinisasi, ialah: “Usaha yang dilakukan untuk menciptakan keadaan disuatu lingkungan kerja yang tertib, berdayaguna dan berhasilguna melalui sistem pengaturan yang tepat”.

Berdasarkan pengertian-pengertian yang telah dikemukakan tersebut di atas, maka disiplin kerja pegawai negeri dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Disiplin merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari srangkaian sikap dan perilaku seseorang.
- b) Disiplin mengacu pada ketaatan dan kepatuhan seseorang terhadap segala peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis.
- c) Disiplin mengandung sanksi-sanksi bagi pelanggaran tugas dan wewenang.
- d) Disiplin bertujuan untuk menciptakan ketertiban dan keteraturan.

Jika dikaji lebih mendalam, disiplin mempunyai tiga aspek yaitu :

- a) Sikap mental

Aspek sikap mental (mental attitude) yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.

- b) Pemahaman

Aspek pemahaman yang baik tentang sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standar yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma dan kriteria serta standar, merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses), dalam kehidupan organisasional.

- c) Perilaku

Aspek kelakuan dan perilaku yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala hal yang secara cermat dan tertib.



Menurut tingkatannya, disiplin dapat dibagi atas tiga tingkatan, yaitu :

- a) Disiplin pribadi sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari kepatuhan atas aturan-aturan yang mengatur perilaku individu.
- b) Disiplin kelompok sebagai perwujudan disiplin yang lahir dari sikap taat dan patuh terhadap aturan-aturan (hukum) serta norma-norma yang berlaku pada kelompok atau bidang-bidang kehidupan manusia misalnya, disiplin pada kesatuan-kesatuan atau perkumpulan-perkumpulan tertentu, seperti disiplin dalam kesatuan olah raga.
- a. Disiplin nasional yakni wujud disiplin yang lahir dari sikap patuh yang ditunjukkan oleh keseluruhan lapisan masyarakat terhadap aturan-aturan, nilai-nilai yang berlaku secara nasional, sudah menjadi budaya bangsa.

Dengan mengambil asumsi-asumsi sederhana tersebut di atas, jelaslah bahwa orang-orang atau aparatur yang berada pada lingkup organisasi pemerintah apabila sudah dapat berlaku baik sebagaimana kriteria Kaho tersebut, maka jelas memberikan indikasi pengertian bahwa aparat yang bersangkutan telah memiliki prestasi kerja.

Fenomena yang terjadi selama ini, terutama sorotan berbagai pihak adalah tumbuhnya ketidak disiplin birokrasi pemerintahan di Indonesia, seperti tumbuh subur korupsi, kolusi dan nepotisme atau lebih populer disebut KKN, adalah merupakan fenomena yang tumbuh dan berkembang di tengah masyarakat Indonesia. Bahkan salah satu Majalah terkemuka dunia "Times" pernah melangsir bahwa Indonesia merupakan salah satu negara paling banyak koruptornya, baik dimasa pemerintahan Orde Lama, Orde Baru

maupun di masa reformasi ini. Dan ironisnya bahwa hanya sedikit sekali bahkan hampir tak terdengar adanya koruptor yang dijatuhi hukuman pengadilan.

Indikator terjadinya Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dapat dilihat pada penyalahgunaan uang negara, penyelewengan pajak oleh perusahaan-perusahaan ataupun perorangan, adanya praktek-praktek penyuapan dalam berbagai dimensi kegiatan masyarakat dalam memperoleh kemudahan pelayanan, bahkan keinginan untuk mengembangkan kariernya dengan cepat dari para pegawai pemerintah, praktek mengutamakan kepentingan pribadi, keluarga ataupun kelompok. Praktek-praktek KKN tersebut tidak hanya merugikan dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, akan tetapi telah meluluh lantakkan sendi-sendi kehidupan bermasyarakat secara makro. Hal ini terbukti dengan terjadinya krisis multi dimensional sebagai dampak dari rendahnya kepercayaan masyarakat Internasional terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan berwibawa. Keengganan lembaga dana moneter Internasional untuk mengucurkan dana bantuannya merupakan implikasi dari keraguannya terhadap masih merajalelanya korupsi, kolusi dan nepotisme. Walaupun bersedia memberikan bantuan, maka setumpuk persyaratan harus dipenuhi, termasuk memberantas para koruptor kelas kakap, yang cenderung sangat sulit dilakukan.

Setuju atau tidak setuju, maka perilaku korup dalam masyarakat kita pada dasarnya dapat diibaratkan sebagai penyakit kanker yang sangat kronis, dan tidak hanya sekedar melakukan pengobatan “shock therapy”, akan tetapi



perlu dilakukan pembedahan dan memberantas sumber-sumber penyakit sampai pada akar-akarnya.

Keinginan dari sebagian masyarakat untuk menciptakan *good governance* dan *clean government*, pada dasarnya tentu saja harus dimulai pada bagaimana membersihkan para birokrat pemerintahan dari unsur-unsur KKN, dengan menciptakan transparansi, keadilan serta perilaku demokratis di masyarakat.

Upaya pemberantasan KKN ini telah banyak dilakukan oleh masyarakat dan pemerintah, seperti terdapatnya beberapa LSM yang bergerak pada penciptaan *good governance*, seperti “*Governance Watch*” bahkan pemerintah beserta komponen kekuasaan lainnya, telah membentuk lembaga-lembaga yang secara khusus memantau kekayaan penyelenggara negara (KPKPN), bahkan dipenghujung Tahun 2002 berhasil disepakati Undang-Undang Pemberantasan Korupsi.

Dalam dekade 90an timbul “jargon baru” yaitu “*Good governance*” yang dimulai oleh organisasi internasional, seperti World Bank, UNDP, yang pada intinya menekankan perlunya mengembangkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa dengan sasaran menciptakan “

- 1) *Participation*
- 2) *Rule of law*
- 3) *Transparency*
- 4) *Responsiveness*
- 5) *Consensus orientation*
- 6) *Equity*

- 7) *Effectiveness and efficiency*
- 8) *Accountability*
- 9) *Strategic vision*. (LAN & BPKP, 2000).

Meskipun demikian jargon ini hanya akan menjadi jargon dan menjadi konsep teori dan dibicarakan pada tingkat seminar atau diskusi di televisi dan tidak banyak berarti pada kegiatan pemerintahan secara nyata bila tidak diikuti oleh keinginan oleh semua pihak kearah perbaikan iklim pemerintahan yang kondusif terutama dukungan dari lembaga-lembaga legislatif dan yudisial.

Bukan rahasia lagi jika banyak oknum PNS melakukan korupsi waktu. Di antaranya adanya upaya mangkir pada jam kerja, serta sering bolos kerja dengan alasan klasik, seperti kunjungan lapangan, rapat di luar kota atau dinas luar. Padahal, mereka menghabiskan jam kerjanya di warung makan, mal, bahkan ada yang berkeliaran di hotel-hotel atau tempat wisata dengan pasangan selingkuhannya.

Untuk meningkatkan disiplin PNS sebagai abdi negara dan masyarakat diperlukan pembinaan dan pengawasan terus-menerus. Gaji kecil ataupun gaji besar tidak banyak pengaruhnya, sebab ini sudah menyangkut mental. Justru itu, perlu peraturan disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar. Sayangnya, jumlah PNS yang dikenakan sanksi relatif sangat kecil.

Pemerintah melalui PP nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin pegawai negeri sipil (PNS) dilakukan secara bertahap sejak pengangkatan, penempatan, pendidikan dan latihan, pemindahan, penghargaan, serta pemberhentian, dengan selalu mengacu kepada kode etik dan peraturan disiplin yang diberlakukan. Semua



itu dilakukann dengan tujuan untuk mengoptimalkan kinerja sumber daya aparatur.

Disiplin harus menjadi nafas bagi setiap aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsinya, dengan ukuran-ukuran yang jelas sebagai parameter penilaian. Dengan indikator-indikator yang ditetapkan, maka reward and punishment juga bisa diterapkan secara konsisten. Dalam hal ini, diperlukan pengawasan yang tidak saja dari atasan langsung, tetapi juga dari luar.

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010, PNS tidak bisa berkilah lagi, dan disiplin tak bisa ditawar-tawar. "Pemerintah telah menyiapkan parameter penilaian aparatur. Jadi sanksi juga sudah ditetapkan, sesuai dengan tingkat kesalahan yang dilakukan. Selain itu, pengawasan terhadap disiplin kerja PNS atau SDM aparatur juga akan ditingkatkan

Untuk itu, setiap instansi pemerintah perlu mengembangkan budaya kerja di lingkungannya masing-masing. Perubahan pola pikir dan peningkatan budaya kerja pada dasarnya merupakan inti dari reformasi birokrasi. SDM aparatur negara harus mendahulukan kewajiban daripada hak, mengutamakan peran bukan wewenang serta untuk melayani, bukan untuk dilayani.

Buruknya wajah birokrasi Indonesia selama ini tak lepas dari proses rekrutmen dalam peraturan tentang Penilaian pengangkatan dalam jabatan struktural. Pengangkatan seseorang untuk menduduki suatu jabatan atau untuk kenaikan pangkat didasarkan atas kecakapan dan prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasi dibuktikan secara nyata. "Jadi, ke depan penilaian tak hanya berdasarkan ijazah dan lamanya seseorang bekerja saja. Pola karier PNS itu berdasarkan

pendidikan, diklat yang dimiliki, dan lamanya masa kerja. Jadi PNS itu harus mempunyai kompetensi dasar dan juga pengetahuan yang bagus.

Tentu saja untuk menuju ke sana diperlukan perangkat penilaian terhadap kinerja PNS. Namun untuk saat ini, sistem penilaiannya masih menekankan pada proses bekerjanya, belum banyak mengukur hasil kerja serta dampak kinerjanya. Hal ini berkaitan dengan tunjangan kinerja atau remunerasi, yang mengacu pada beban tugas dan tanggung jawab. Karena itu akan diukur dari aspek kuantitas, kualitas, aspek biaya dan waktu menyelesaikan pekerjaannya.

Selain dari pada itu setiap jabatan juga dievaluasi bobot jabatannya, seperti tanggung jawab dan risikonya. “Ada tujuh belas tingkatan (grade), yang setiap tingkatan ini punya nilai. Targetnya, sesuai arahan Presiden semuanya selesai tahun 2011. Untuk itu perlunya penegakan disiplin PNS, termasuk melalui peraturan perundang-undangan dengan menerapkan sanksi hukum secara tegas bagi setiap pelanggaran. Hal ini sudah dijelaskan dalam PP 53 tahun 2010. PP tahun 2010 ini untuk memperbaiki PP No 30 Tahun 80 yang bersifat umum.

Bahkan, pada PP No 53 Tahun 2010 ini juga dicantumkan hukuman juga bisa dikenakan terhadap pejabat yang seharusnya memberikan hukuman, tetapi tidak menjatuhkan hukuman terhadap anak buahnya. Hal ini sebagai respon atas penilaian masyarakat, bahwa PNS pada umumnya kurang disiplin dan kinerjanya lamban, rendah dan kurang responsif. Untuk itu perlu dibuat ukuran-ukuran, sehingga benar tidaknya penilaian itu bisa diuji secara obyektif dan ilmiah. “Diharapkan kedisiplinan dan kinerja PNS meningkat, sekaligus bisa dijadikan tolok ukur dalam penilaian kinerja PNS,” ujarnya. Dalam PP 53 tahun 2010 dijelaskan kewenangan masing-masing eselon. Kalau tidak mencapai sasaran



kerja akan diberi penilaian. Apakah baik, buruk, atau kurang. Sanksinya bisa saja kenaikan gajinya tertunda, atau jabatan diberhentikan.

Pasal PP No. 53 Tahun 2010 diatur bahwa pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS. Pejabat Pembina Kepegawaian Pusat, Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi, dan Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota adalah sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur wewenang pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian PNS.

Dalam rangka usaha memelihara kewibawaan Pegawai Negeri Sipil, serta untuk mewujudkan Pegawai Negeri sebagai Aparatur Pemerintah yang bersih dan berwibawa diperlukan adanya suatu perangkat Peraturan Disiplin yang memuat pokok-pokok kewajiban, larangan dan sanksi apabila suatu kewajiban tersebut tidak ditaati atau adanya suatu pelanggaran-pelanggaran dalam menjalankan tugas.

## **B. Penelitian Terdahulu**

1. Istambul, Tesis (STIA LAN Makassar 2017), Judul : Peranan Satuan Polisi Pamong Praja dalam Penegakkan Disiplin Kerja Pegawai Pemerintah di Kabupaten Mamuju. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan dan fungsi Satuan Polisi Pamong Praja dalam pelaksanaan pengawasan preventif pada disiplin penggunaan jam kerja oleh pegawai negeri sipil di

Kabupaten Mamuju, berjalan baik, terutama dilihat pada tingkat disiplin kerja pegawai itu sendiri dalam menggunakan jam kerja yang ditetapkan oleh Pemerintah Daerah berdasar keputusan Bupati Nomor 2 Tahun 2008. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terdapat usaha-usaha yang cukup signifikan dari Satuan Polisi Pamong Praja dalam membantu pegawai negeri sipil untuk mentaati jam kerjanya sebagaimana mestinya, seperti memberikan bantuan kepada pegawai negeri sipil, yang kelihatan kesulitan dalam mencapai tempat kerjanya, karena masalah angkutan, misalnya dengan mengantar sampai ke kantornya. Disamping itu dilakukan penyebarluasan informasi mengenai ketentuan-ketentuan penggunaan jam kerja kepada seluruh pegawai yang ada, serta memberikan peringatan-peringatan kepada pegawai tentang jam kerja kantor. Tindakan pengawasan represif yang dilakukan oleh Satpol PP mengenai jam kerja, dilakukan setiap saat dalam arti bahwa Satpol PP memiliki program kerja secara rutin dalam mengawasi ketentuan penggunaan jam kerja tersebut, berbagai tindakan yang dilakukan untuk mendisiplinkan pegawai dalam penggunaan jam kerja tersebut diantaranya: Melakukan pemantauan pada tempat-tempat umum pada jam kerja. Bila terdapat kasus-kasus dilaporkan kepada Sekretaris Daerah melalui Kepala BKD (Badan Kepegawaian Daerah) untuk memberikan tindak lanjut sesuai dengan ketentuan prosedur yang berlaku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberadaan Satpol PP, membuat apresiasi pegawai pada sanksi disiplin penggunaan jam kerja adalah sangat baik.



2. Nusrat, Robina Salmana (2015) *Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Purwakarta*. thesis, Universitas Pendidikan Indonesia. Permasalahan yang menjadi kajian dalam penelitian ini adalah belum optimalnya kinerja PNS di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Purwakarta. Penelitian ini mengkaji mengenai pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS. Responden dalam penelitian ini adalah PNS di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Purwakarta. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey eksplanasi. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran angket yang dikembangkan dengan menggunakan model skala likert. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja dan tingkat kinerja PNS di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Purwakarta berada pada kategori sedang dan rendah. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi sederhana, diperoleh hasil bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja PNS.

### C. Kerangka Berpikir

Jika merujuk pada pandangan Grindle (2008), maka bentuk kebijakan dapat dilihat dari 2 (dua) sudut pandang. Yang pertama terkait dengan isi kebijakan, dan yang kedua adalah lingkungan kebijakan tersebut.

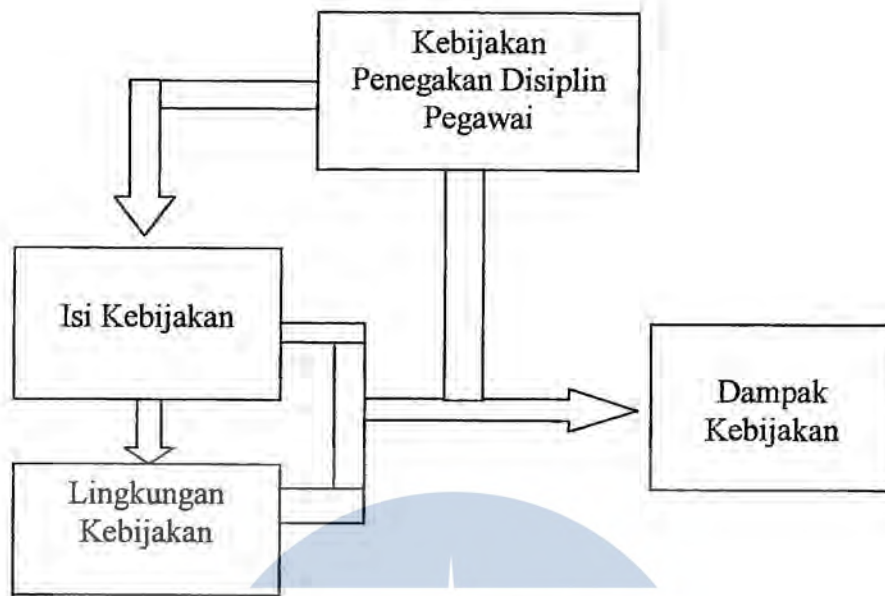
Jika pandangan di atas dihubungkan dengan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, maka substansinya

terletak pada 2 (dua) hal yakni pelaksanaan kewajiban dan hak-hak PNS. Hal tersebut lebih detail memuat kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS. Khusus untuk penegakan disiplin, pelanggaran. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Dalam Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil secara tegas disebutkan jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah ini.

Penjatuhan hukuman berupa jenis hukuman disiplin ringan, sedang, atau berat sesuai dengan berat ringannya pelanggaran yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari pelanggaran yang dilakukan.





Gambar 2.1  
Kerangka Pikir penelitian

#### D. Defenisi Operasional Variabel

1. Implementasi kebijakan disiplin ASN di Kabupaten Mamuju adalah pelaksanaan dan penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan Peraturan Bupati Mamuju Nomor 10 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Bupati Mamuju Nomor 3 Tahun 2008. Indikatornya adalah pengawasan preventif dan pengawasan refresif.
2. Isi kebijakan terkait dengan berbagai aspek di dalamnya yaitu kepentingan yang dipengaruhi oleh adanya program, jenis manfaat yang akan dihasilkan, serta jangkauan perubahan yang diinginkan.
3. Lingkungan atau konteks kebijakan merupakan kondisi yang terkait dengan karekteristik lembaga dan penguasa

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Sifat dari penelitian yang dilakukan yakni deskriptif kualitatif. Karena itu desain penelitian yang digunakan bersifat “emergent” atau tidak dapat dimantapkan pada taraf permulaan. Desain penelitian ini baru mendapat bentuk yang lebih jelas sepanjang penelitian dilakukan. Namun untuk kepentingan penulisan penelitian dan penyusunan laporan, peneliti membuat suatu desain awal yang dapat menjadi dasar untuk dipertimbangkan keabsahannya.

Penelitian yang dilakukan dimulai dari penentuan fenomena yang dikaji. Hal tersebut terkait dengan seringnya terjadi pelanggaran disiplin oleh para pegawai di lingkungan Pemerintah daerah Kabupaten Mamuju. Padahal aturan tentang disiplin kerja mereka memahaminya, dan juga telah disiapkan instrument control dengan penyediaan absensi elektronik.

Tahap berikutnya adalah menentukan topik penelitian. Ini terkait dengan kajian empiris yang berangkat dari permasalahan dalam lingkup peristiwa yang terus berlangsung dalam penegakan disiplin pegawai di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju.

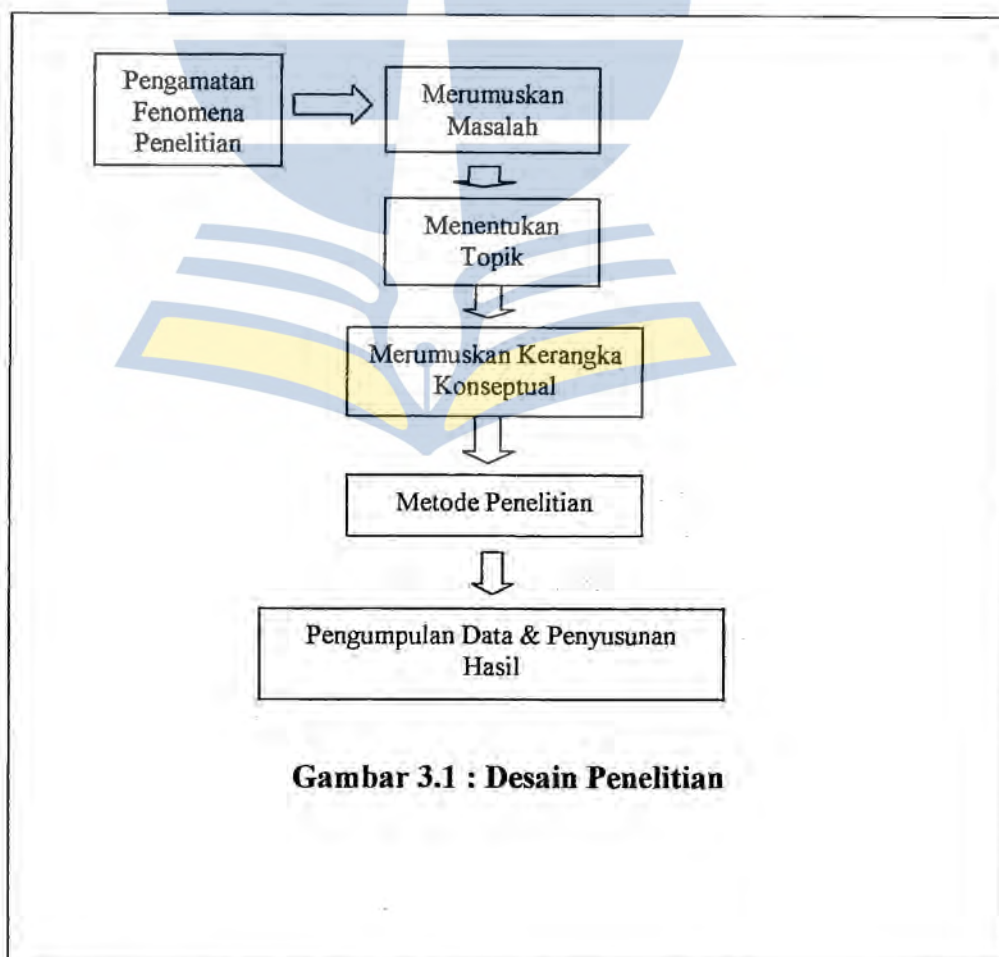
Kemudian dilakukan pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya. Dari sini selanjutnya dilakukan pendefinisian konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian. Ini dimaksudkan untuk menghindari pandangan yang berbeda terhadap konsep-konsep penelitian yang digunakan. Konsep-



konsep tersebut adalah implementasi kebijakan, isi kebijakan dan lingkungan atau konteks kebijakan.

Sejalan dengan konsep-konsep yang diteliti, maka berikut dilakukan penetapan metode penelitian. Hal ini menyangkut sifat penelitian, latar sosial sumber data, sumber data itu sendiri, instrument yang digunakan dalam pengumpulan data, dan penentuan cara mengolah data.

Tahap yang paling terakhir dari penelitian ini adalah mengolah dan menginterpretasi data. Terhadap data yang sejenis akan dikelompokkan secara bersama. Data-data ini kemudian diinterpretasi dengan mendalami substansi dan konteksnya. Secara skematik desain penelitian yang telah dijelaskan dapat digambarkan berikut ini :



**Gambar 3.1 : Desain Penelitian**

## **B. Sumber Informasi dan Pemilihan Informan**

Informasi dalam penelitian ini bersumber dari dua pihak. Pertama, yakni pihak Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju terutama yang terkait dengan upaya penegakan disiplin pegawai. Kedua, yakni pihak pegawai yang menjadi pelaksana peraturan yang terkait dengan penegakan disiplin.

Sedang informan dari kedua pihak tersebut ditetapkan sebagai berikut:

1. Informan dari Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju.
2. Informan dari Kepala Satuan Polisi Pamong Praja atau pejabat yang kompeten pada Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Mamuju selaku institusi yang diberi kewenangan untuk melaksanakan peraturan tentang penegakan disiplin pegawai.

## **C. Informan**

Informan ini adalah dari unsur pegawai yang melaksanakan peraturan pemerintah tentang penegakan disiplin pegawai. Agar data yang diperoleh, maka informan ini ditetapkan dalam jumlah yang cukup besar untuk pertanyaan yang relative sama, dan dalam jumlah tertentu untuk pertanyaan-pertanyaan tertentu yang berbeda untuk satu informan dengan informan lainnya.

## **D. Instrumen Penelitian**

Pengumpulan data di dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara. Untuk pelaksanaan wawancara tersebut digunakan panduan wawancara sebagai instrument penelitian.



Panduan wawancara tersebut dibuat dalam 3 versi. Pertama versi yang digunakan untuk wawancara dengan Pejabat Pada Dinas tenaga Kerja Daerah Provinsi Sulawesi Barat. Versi kedua yang digunakan wawancara dengan Pimpinan Perusahaan yang menjadi sasaran pengawasan ketenagakerjaan. Versi ketiga yakni panduan wawancara dengan pekerja perusahaan.

#### **E. Proses Pengumpulan Data**

Terdapat 2 jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yakni data sekunder dan data primer. Untuk data sekunder dikumpulkan dengan prosedur sebagai berikut :

1. Membuat daftar kebutuhan data.
2. Menyiapkan surat dan menyampaikan rencana penelitian kepada pihak Dinas Sekretariat Daerah dan Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Mamuju.
3. Pengumpulan data.

Sedang untuk data primer dikumpulkan dengan prosedur sebagai berikut :

1. Menyusun panduan wawancara.
2. Menetapkan informan penelitian.
3. Penetapan tempat dan waktu pelaksanaan wawancara.
4. Pelaksanaan wawancara.

## F. Metode Analisis Data

Analisis terhadap data penelitian dilakukan dengan menggunakan 3 langkah sebagaimana yang dikemukakan oleh Sheldon (1998 : 52). Ke 3 langkah tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode agar sumber datanya dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklasifikasikan, mensitesikan, membuat ikhtisar dan membuat indeksinya.
3. Berpikir dengan jalan membuat agar kriteria data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola dan hubungan-hubungan, dan membuat temuan-temuan umum.
4. Melakukan perbandingan disiplin pegawai sebelum penegakan disiplin pegawai secara intensif oleh Satpol PP Kab. Mamuju dengan tingkat kedisiplin pegawai setelah pelaksanaan kebijakan kedisiplin pegawai yang intensif oleh Satpol PP Kab. Mamuju. Ini dimaksudkan untuk melihat dampak dari kebijakan penegakan disiplin yang dilakukan. Untuk itu digunakan skoring atas persepsi responden bagi penegakan disiplin tersebut sebagaimana berikut ini :

- a. 0 % - 20 % = Tidak sesuai
- b. 21 % - 40 % = Kurang sesuai
- c. 41 % - 60 % = Cukup sesuai
- d. 61 % - 80 % = Sesuai
- e. 81 % - 100 % = Sangat sesuai

5. Pada penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan metode interaktif. Pada metode ini, sebagaimana dikembangkan oleh Miles dan Haberman sebagaimana di dalam Rohendi (1992 : 20),



terdapat tiga tahapan kegiatan analisis yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Penjelasan dari masing-masing tahap tersebut adalah sebagai berikut ini :

a. Reduksi data

Pada tahap ini dilakukan proses pemilahan, pemusatan perhatian pada simplifikasi, pengabstrakan dan mentransformasi data kasar dari catatan tertulis di lapangan. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok yang bersesuaian dengan masalah yang diteliti, kemudian dicari tema dan polanya.

Selama penelitian berlangsung diadakan tahap reduksi data, selanjutnya membuat ringkasan, menelusuri tema dan menulis memo. Dengan kata lain reduksi data merupakan analisis data yang menunjukkan penggolongan, mengarahkan, menyortir data yang tidak perlu, dan mengorganisasikan data sedemikian rupa, sehingga kesimpulan dapat ditarik.

Menyortir data ini juga tidak serta merta dilakukan melainkan didahului dengan pengecekan antara kesesuaian data yang direncanakan dengan tema atau topik yang terkait. Jika benar-benar meyakinkan bahwa data yang direncanakan dimaksud tidak relevan, barulah penyortiran ini diputuskan.

b. Penyajian Data

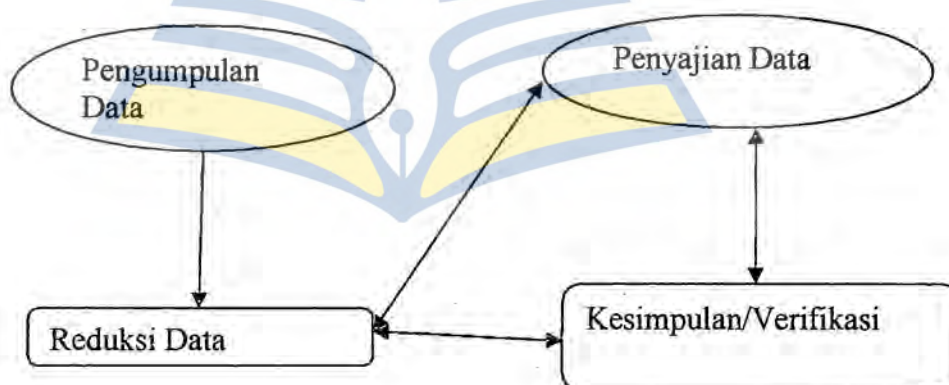
Data yang telah direduksi kemudian dapat disajikan (data *display*). Penyajian data ini dapat mengambil berbagai bentuk. Diantaranya adalah berbentuk narasi atau penuturan, tabel atau

gambar. Bentuk-bentuk tersebut akan disesuaikan dengan data yang disajikan, dengan memperhatikan kejelasan, kemudahan dan ketepatan penyajian.

### c. Penarikan Kesimpulan

Bagian terakhir dari analisis data adalah menarik kesimpulan. Ini dilakukan dengan memperhatikan teori dan konsep implementasi kebijakan yang menjadi rujukan, fakta-fakta lapangan yang terungkap, dan isi penyajian dari analisis data tersebut. Kesimpulan ini merupakan intisari dari keseluruhan penelitian yang dilakukan, sehingga penarikan mesti dilakukan dengan cermat, dan relevan dengan apa yang telah dikemukakan pada hasil penelitian.

Dari penjelasan di atas, ketiga tahapan dari metode interaktif ini dikemukakan dalam bentuk gambar berikut :



**Gambar 3.2**  
**Analisis Interaktif**

(Sumber : Miles dan Haberman Dalam Rohendi, 1992 : 20)



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Lokasi Penelitian

##### 1. Gambaran Umum Kabupaten Mamuju

Kabupaten Mamuju terletak di Bagian Barat Pulau Sulawesi, dan merupakan Ibu Kota Provinsi Sulawesi Barat, yang merupakan Provinsi termuda Indonesia yang dibentuk pada Tanggal 5 Oktober 2004. Kabupaten Mamuju berada pada perlintangan Selat Makassar, yakni 138° 110' -2,54" berlintang, 11 54' 47"-13,5' 35" Bujur Timur. Dengan batas-batas administrasi pemerintahan sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Kabupaten Mamuju Utara
- b. Disebelah Timur : Kabupaten Luwu Utara (Pro. Sul-Sel)
- c. Disebelah Selatan : Kabupaten Maje'ne, Kabupate Mamasa dan  
Kabupaten Tanatoraja
- d. Disebelah Barat : Selat Makassar (Prov. Kaltim)

Luas wilayah Kabupaten Mamuju adalah 801.406 Km<sup>2</sup> dan secara administrasi pemerintahan Kabupaten Mamuju terbagi atas 15 Kecamatan yang terdiri dari 96 Desa /Kelurahan, 8 Kecamatan serta 2 unit pemukiman transmigrasi (UPT) dengan jumlah penduduk 277.294 jiwa, sebagian besar penduduk Kabupaten Mamuju sebagai daerah agaris dengan hasil utamanya dari sekitar perkebunan, kehutanan dan perkebunan.

**B. Diskripsi Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Mamuju.**

Di Kabupaten Mamuju saat ini terdapat sekitar 2.897 yang tersebar pada 27 unit kerja pemerintahan Daerah, yang terdiri dari 15 Dinas, 7 Badan dan 2 Kantor, dan 3 Sekretariat.

a. Dinas, yang terdiri dari

- 1) Dinas Pekerjaan Umum
- 2) Dinas Kebersihan dan Tata Ruang
- 3) Dinas Kesehatan
- 4) Dinas Perikanan dan kelautan
- 5) Dinas Pertanian dan Peternakan
- 6) Dinas Perhubungan
- 7) Dinas Pendidikan Pemuda dan Olah Raga
- 8) Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi
- 9) Dinas Pertambangan, Energi dan Perindustrian
- 10) Dinas Koperasi, UKM dan Perdagangan
- 11) Dinas PPKD
- 12) Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
- 13) Dinas Kependudukan, Catatan Sipil dan Pertanahan
- 14) Dinas Kominfo Pelayanan, Perizinan dan Sistap
- 15) Dinas Kehutanan dan Perkebunan
- 16) Badan, yang terdiri dari
- 17) Badan Inspektorat Kabupaten
- 18) Bappedalda



- 19) Bappeda
- 20) Badan Kesbang, Politik dan Linmas
- 21) Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan.
- 22) Badan Pemberdayaan Masyarakat, Pemerintahan Desa, Pemberdayaan Perempuan dan KB.
- 23) Kantor yang terdiri dari
- 24) Kantor Perpustakaan Umum, Arsip dan Dokumentasi Daerah
- 25) Kantor Satuan Polisi Pamong Praja
- 26) Sekretariat terdiri dari :
- 27) Sekretariat Daerah
- 28) Sekretariat DPRD
- 29) Sekretariat KPU

Pendayagunaan aparatur pemerintah diarahkan untuk menciptakan aparatur yang lebih efisien, efektif, bersih dan berwibawa serta mampu melaksanakan seluruh tugas umum pemerintahan dan pembangunan dengan sebaik-baiknya dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian pada masyarakat, bangsa dan negara. Dalam hubungan ini kemampuan aparatur pemerintah untuk merencanakan, melaksanakan, mengawasi, mengendalikan pembangunan perlu ditingkatkan.

Fungsi pengawasan dalam pendayagunaan birokrasi pemerintahan adalah merupakan bagian penting dari manajemen dan administrasi pemerintahan itu sendiri, guna menjamin kesesuaian dan ketepatan pelaksanaan tugas-tugas dari orang-orang yang terlibat di dalamnya, dalam hal ini menjamin kedisiplinan kerja mereka agar dapat berjalan sesuai dengan rencana dan struktur organisasi yang

ada. Oleh sebab itu fungsi pengawasan intern dalam konteks manajemen kepegawaian di Indonesia, dimasukkan sebagai fungsi pengendalian terhadap penggunaan dan pemanfaatan sumber daya, proses kerja dan hasil kerja itu sendiri.

Upaya peningkatan disiplin kerja pegawai di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Mamuju adalah dilakukan melalui peningkatan pemahaman dan komitmen pegawai negeri sipil terhadap pelaksanaan tugas-tugas pokoknya. Di samping itu juga diterapkan fungsi pengawasan yang dimaksudkan agar seluruh prosedur dan mekanisme kerja yang ada dapat berjalan sesuai dengan ketentuan program kerja yang berlaku, baik yang bersifat umum, maupun yang ditetapkan secara khusus oleh instansi yang bersangkutan, apalagi dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, di mana cukup banyak kewenangan yang diberikan kepada pemerintah daerah, termasuk di dalamnya pembinaan sumber daya manusianya, sehingga wajar saja bila berbagai aturan-aturan yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas aparatur pemerintah daerah juga menjadi perhatian, seperti peraturan mengenai waktu kerja, struktur organisasi dan uraian tugasnya yang biasanya ditetapkan dengan Peraturan daerah.

Bagi pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju Umumnya, maka peraturan disiplin kerja pegawai negeri sipil dalam lingkungan kerjanya tidak jauh berbeda dengan peraturan disiplin pegawai negeri sipil pada umumnya. Dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa di Jajaran Pemerintahan Daerah Kabupaten Mamuju memiliki waktu kerja sebanyak enam hari kerja seminggu (Berdasarkan



Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2015) yaitu mulai hari Senin sampai dengan hari sabtu yang dirinci sebagai berikut :

- a) Hari senin s/d hari Kamis, Jam kerja dimulai pukul 7.30 s/d 15.30 Wita, waktu istirahat pukul 12.00 s/d 13.00.
- b) Pada hari Jumat, jam kerja dimulai pada jam 7.00 s/d 15.00 Wita, waktu istirahat pukul 11.00 s/d 13.00.
- c) Pada hari Sabtu, Jam kerja dimulai 7.30 s/d 15.30 Wita, waktu istirahat 12.00 s/d 13.00.

Pengawasan terhadap penggunaan jam kerja oleh Satuan Polisi Pamong Praja pada dasarnya merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan secara internal oleh pemerintah daerah secara menyeluruh terhadap sumber daya aparatur pegawainya, terutama bagi mereka yang berstatus sebagai pegawai negeri sipil, hal ini berkaitan dengan fungsi Satpol PP yang merupakan bagian terintegrasi dari upaya mewujudkan pemerintahan yang bersih dan berwibawa di Kabupaten Mamuju.

Pengawasan preventif yang dilakukan oleh Satpol PP, terutama dalam mengamankan Keputusan Bupati Nomor 2 Tahun 2008 tentang Penggunaan Jam Kerja secara konsisten oleh pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Mamuju. Sebagaimana diketahui bahwa dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, maka salah satu kewenangan pemerintahan daerah adalah melakukan pembinaan kepegawaian daerah, termasuk di dalamnya membangun sikap mental sumber daya aparatur dalam pelaksanaan disiplin kerja pegawai.

Keberadaan Satpol PP sebagai bagian dari penegakkan disiplin kerja di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju, tidak dimaksudkan untuk memata-matai pegawai negeri sipil, kemudian mencari kesalahan semata, akan tetapi lebih dimaksudkan agar pegawai negeri sipil mendapat mitra yang seimbang agar mereka dapat menyadari bahwa eksistensi dirinya selaku pegawai negeri sipil terdapat kewajiban-kewajiban yang harus ditunaikan, yaitu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Oleh sebab itu agar pelayanan dapat dimaksimalkan, maka tidak ada pilihan lain kecuali tertib dan disiplin terhadap penggunaan jam kerja secara konsisten dan tepat sebagaimana diatur dalam Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2015.

Pada dasarnya bahwa berbagai kegiatan preventif yang dilakukan pemerintah daerah Kabupaten Mamuju dalam mewujudkan tindakan-tindakan indisipliner pegawainya, salah satunya adalah dengan melalui apel setiap pagi serta absensi kerja baik pada jam masuk maupun jam keluar Kegiatan apel pagi merupakan suatu langkah yang dimaksudkan untuk memonitoring para pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana mestinya. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa usaha-usaha untuk memantapkan peningkatan disiplin kerja pegawai, maka fungsi pengawasan yang dilakukan terutama melalui usaha-usaha preventif (apel pagi dan absensi) serta pengawasan oleh setiap atasan langsung jelas merupakan langkah strategis dalam menghindari ketidak disiplin kerja pegawai itu sendiri.

Pelaksanaan pengawasan secara preventif yang dimaksudkan untuk mencegah kemungkinan terjadinya kesalahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan pekerjaan, maka dapat dilihat bahwa pada umumnya responden



merasakan bahwa tindakan pengawasan preventif dilakukan dengan intensif, di mana seluruh pelaksanaan kegiatan yang usaha organisasi di Jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju sejauh mungkin didahului dengan penetapan prosedur dan mekanisme kerja yang memadai. Bahkan seluruh prosedur kerja yang ada dinyatakan secara jelas dan tertulis yang menggambarkan arus jalannya pekerjaan secara bertahap dan sistematis, agar mudah dilaksanakan dan diawasi. Di samping itu seluruh mekanisme dan prosedur kerja yang ada selalu dikomunikasikan secara sistematis kepada semua personil, agar dalam pelaksanaan pekerjaan rutin berlangsung secara mekanis dan lancar. Di samping itu, setiap personil akan memperoleh gambaran mengenai batas-batas mekanisme kerja yang harus diwujudkannya dan yang tidak boleh dilampauinya. Demikian pula halnya seluruh prosedur kerja senantiasa selalu sinkron dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi yang lebih tinggi, bahkan prinsip koordinatif diantara semua unit kerja dalam organisasi senantiasa diusahakan berjalan secara baik.

Berdasarkan asumsi di atas, maka dapat dikatakan bahwa pelaksanaan pengawasan yang sifatnya preventif, memang menjadi salah satu upaya untuk mencapai hasil kerja yang memadai dalam lingkup tugas Pemerintahan Daerah Kabupaten Mamuju, terutama yang berkaitan dengan aspek disiplin kerja pegawai itu dalam penggunaan jam kerja sesuai ketentuan yang berlaku.

Tentang disiplin kerja pegawai di lingkungan tugas Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju, maka dilakukan wawancara dengan Sekretaris wilayah Daerah Kabupaten Mamuju yang hasilnya diperoleh sebagai berikut :

“Pada umumnya pegawai negeri sipil yang ada di lingkup tugas Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju memiliki disiplin kerja yang cukup tinggi, terutama dilihat dari segi penggunaan jam kerja. Hal ini di samping karena faktor pengawasan yang dilakukan, juga karena kesadaran para pegawai akan tugas dan tanggungjawabnya selaku aparatur daerah dan aparatur Negara” (Hasil Wawancara, 18 Januari 2018).

Adanya tingkat kedisiplinan yang cukup memadai dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya, juga merupakan akumulasi dari usaha-usaha menanamkan disiplin kepada pegawai dengan terus melakukan pencerahan pada peningkatan kualifikasi kepribadian yang mencerminkan pada :

- a. Taqwa kepada Tuhan Maha Esa, yang mampu melaksanakan perintah-perintah-Nya, karena yakin akan adanya balasan pahala dan dosa.
- b. Kepatuhan dinamis, yang mewajibkan setiap aparatur negara memahami dan menjalankan kebijakan nasional dan kebijakan umum pemerintah.
- c. Kesadaran perlunya kepatuhan dan ketaatan dengan menampilkan satunya antara hati dan perbuatan, agar tercipta kehidupan yang tertib yang tidak dipaksakan dan tidak didasarkan atas tekanan sesuatu kekuatan /kekuasaan.
- d. Kepatuhan yang rasional, berupa ketaatan yang dilakukan atas hasil proses berpikir tentang manfaatnya, terutama dalam menghadapi kehidupan yang akan diwarnai oleh kemajuan ilmu dan teknologi yang mengakibatkan terjadinya perubahan sosial yang dinamis.
- e. Sikap mental, berupa kepatuhan dan ketaatan dengan berpihak pada setiap perilaku atau perbuatan baik, yang dilakukan oleh setiap warga negara secara perseorangan atau oleh aparatur negara, sebagai pencerminan dari

sikap bertanggung jawab terhadap kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

- f. Keteladanan, baik sebagai pejabat pimpinan /atasan maupun bukan sehingga selalu menjadi panutan bagi bawahan dan masyarakat, antara lain dalam mewujudkan disiplin kedinasan dan dalam kehidupan sehari-hari.
- g. Keberanian dan kejujuran, yang diwujudkan dalam sikap tegas, lugas dan konsekuen dalam menerapkan peraturan dan menjatuhkan sanksi.

Kedisiplin pegawai ini juga dinyatakan oleh Samrah, salah seorang pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju yang menyatakan sebagai berikut :

“Sebagai PNS saya bekerja setiap hari mengikuti aturan jam kerja yang telah ditentukan, baik untuk jam masuk kantor maupun jam pulang kantor. Ini sebagai bentuk ketaatan saya terhadap peraturan yang mengatur disiplin pegawai secara umum”. (Hasil Wawancara, Mamuju 19 Januari 2018).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa pegawai di lingkungan Kantor Bupati Mamuju memahami tentang aturan penegakan disiplin dan juga melaksanakannya secara maksimal. Ini sejalan dengan penilaian yang dikemukakan oleh Sekretaris Daerah Kabupaten Mamuju seperti telah dikemukakan di atas.

Meskipun ada tingkat kesadaran aparatur yang cukup memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya, namun perlu disadari pula bahwa perilaku dan karakter manusia, kadang-kadang dapat dengan mudah berubah, dan sangat dipengaruhi oleh kondisi dan kesempatan yang ada di depan matanya, misalnya mungkin tidak ada niat untuk bolos kerja atau menyalahgunakan keuangan negara



namun karena melihat ada kesempatan dan peluang yang terbuka, maka hal itu pun dapat saja dilakukan. Di samping itu juga ada sebagian pegawai memerlukan pengawasan dan pengendalian dengan ketat, terutama pada pegawai dengan motivasi dan moril kerja yang rendah.

Hubungan timbal balik yang terjadi antara individu dengan organisasi, menunjukkan esensi kepentingan yang saling menjawab, dalam arti individu tidak mungkin mencapai tujuannya tanpa melalui organisasi dan sebaliknya organisasi tidak akan dapat mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan jika kerja sama sekelompok orang sebagai anggota organisasi tidak dapat diorganisir dengan baik. Dalam konteks tersebut, maka pengelolaan sumber daya manusia diperlukan falsafah yang mengakui pentingnya nilai pegawai atau Pegawai sebagai individu, dimana salah satu keberhasilan organisasi sangat tergantung pada perilaku individu.

Perubahan yang terjadi dalam tubuh organisasi pada prinsipnya merupakan perubahan lingkungan kerja, atau terjadinya dinamisasi pada lingkungan kerja. Perubahan lingkungan yang demikian cepat mendorong terjadinya pergeseran pola kehidupan manusia yang bersifat tradisional kearah kehidupan yang lebih modern. Kecenderungan ini mengarahkan kehidupan seseorang dari yang sederhana menjadi sangat kompleks baik di dalam kehidupan bermasyarakat maupun di dalam kehidupan organisasi. Perubahan tersebut diikuti oleh semakin meningkatnya tuntutan kebutuhan dan keinginan serta harapan manusia yang semakin kompleks, baik kuantitas maupun kualitasnya.

Manusia sebagai makhluk individu sekaligus sebagai makhluk sosial yang secara alami mempunyai banyak keterbatasan-keterbatasan, baik dalam

kemampuan fisik, psikis, dan waktu. Sementara aktivitas yang dilakukan semakin meningkat, sehingga mau tidak mau mendorong manusia melakukan kerjasama dengan orang lain. Oleh sebab bila seorang pegawai berada pada tempat yang tepat sesuai dengan harapan-harapannya, maka itu akan dapat memberikan kepuasan kerja. Seperti halnya pegawai negeri sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Mamuju, aspek kesesuaian tempat kerja dengan kondisi yang diharapkan, dalam arti mereka pada tempat tepat tentu akan jauh dari kegelisahan, stress dan lain-lain sebagainya sehingga memungkinkan melaksanakan tugasnya dengan baik, menggunakan waktu kerja yang tersedia dengan sebaik-baiknya.

Dalam penelitian ini mengenai peranan Satpol PP dalam memberikan pengawasan preventif terhadap disiplin kerja pegawai di jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju, maka disoroti dalam dua hal yang merupakan indikator utama dalam penelitian ini, yaitu :

#### 1. Pengawasan Disiplin Terhadap Penggunaan Jam Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan waktu kerja pegawai merupakan hal yang esensial yang menjadi ukuran dalam menilai kedisiplinan kerja pegawai. Sebab ketersediaan waktu kerja yang memadai oleh pegawai, maka memungkinkan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan dan keinginan organisasi.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya bahwa waktu kerja pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju adalah enam hari kerja yaitu senin sampai dengan Jumat, mulai jam 7.30 s/d 15.30. Dalam arti bahwa rata-rata pegawai dapat memanfaatkan jam kerja sebanyak 8 jam perhari, hanya saja bahwa masalahnya penggunaan jam kerja pegawai umumnya efektif lima jam kerja,

bahkan untuk pegawai yang tidak menduduki jabatan struktural atau fungsional di Kantor, mereka hanya rata-rata memiliki waktu kerja efektif 4 jam.

Satuan Polisi Pamong Praja, dalam melakukan pengawasan penggunaan jam kerja ini, tentu lebih banyak dilakukan di luar kantor itu sendiri, terutama kepada pegawai negeri sipil yang berkeliaran pada jam-jam kerja kantor yang tidak jelas alasannya.

Tindakan-tindakan preventif yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja, pada dasarnya dilakukan dengan cara memberikan bantuan dan peringatan kepada pegawai yang masih berada di jalan raya pada saat jam kerja kantor dimulai sebagaimana diatur oleh Keputusan Bupati Kabupaten Mamuju Nomor 2 Tahun 2008, tentang penggunaan jam kerja di Kabupaten Mamuju.

Dari penelitian yang dilakukan maka terdapat usaha-usaha yang cukup signifikan dari Satuan Polisi Pamong Praja dalam membantu pegawai negeri sipil untuk mentaati jam kerjanya sebagaimana mestinya, seperti memberikan bantuan kepada pegawai negeri sipil, yang kelihatan kesulitan dalam mencapai tempat kerjanya, karena masalah angkutan, misalnya dengan mengantar sampai ke kantornya. Dan yang lebih penting adalah melakukan penyebaran informasi mengenai ketentuan-ketentuan penggunaan jam kerja kepada seluruh pegawai yang ada, serta memberikan peringatan-peringatan kepada pegawai tentang jam kerja kantor.

Upaya-upaya preventif yang lain dilakukan Satpol PP terhadap penegakkan Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2015, tentang penggunaan jam kerja, adalah melakukan patroli pada jam-jam kerja, yang tujuannya untuk mempengaruhi secara psikologis kepada pegawai akan adanya pengawasan yang



dilakukan oleh pemerintah daerah mengenai disiplin kerja aparaturnya. Bahkan pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju melalui Sekretaris Wilayah Daerah, telah disampaikan mengenai tugas Satpol PP dalam hal penegakkan disiplin kerja pegawai negeri sipil di jajaran pemerintah daerah Kabupaten Mamuju.

Tentang penelitian mengenai disiplin penggunaan waktu kerja pegawai, maka dilakukan terhadap beberapa indikator, diantaranya:

a. Disiplin jam masuk Kantor

Untuk jam masuk kantor, maka Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju umumnya dan lingkungan Sekretariat Daerah dan jajarannya menerapkan apel pagi, tepatnya pada jam 7.30. Pada setiap apel pagi, maka dilakukan absensi terhadap pegawai. Dari penelitian yang dilakukan memberikan gambaran bahwa meskipun ketentuan mengenai jam kerja telah diberlakukan dengan ketat melalui pengawasan oleh masing-masing instansi bersangkutan, namun masih terlihat adanya pegawai pada jam-jam kerja masih berada di jalan raya menuju kantor, dalam arti bahwa masih ada sebagian pegawai yang tidak tepat waktu memasuki kantor sesuai jam yang ditentukan.

Kota Mamuju yang relatif tidak terlalu luas dengan prasarana jalan yang cukup memadai, serta belum banyak kemacetan, maka tidak ada alasan sebenarnya untuk terlambat masuk kantor sesuai waktu yang ditentukan, oleh sebab itu peranan pengawasan terhadap penggunaan jam kerja semestinya dilakukan secara optimal, dengan memberikan himbauan dan penyuluhan melalui peningkatan perilaku dan kultur kerja yang berorientasi pada integritas

dan komitmen yang tinggi sebagaimana dengan konsensus-konsensus awal saat mereka memohon menjadi pegawai negeri sipil.

Hasil wawancara dengan Kepala Badan kepegawaian Kabupaten Mamuju, tentang upaya pembinaan bagi pegawai negeri sipil dalam penggunaan jam kerja secara optimal, maka dijelaskan sebagai berikut :

“Saat ini di jajaran Pemerintah Daerah Kabupaten Mamuju telah diterapkan imbalan bayaran prestasi berupa Uang Tambahan Penghasilan (UTP) berdasarkan Peraturan Bupati Nomor 10 Tahun 2015. UTP ini dikaitkan dengan kemampuan pegawai untuk menggunakan jam kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku, di mana UTP dihitung berdasarkan kehadiran pegawai. Jadi pegawai yang terlambat atau terlalu cepat pulang, maka pada hari itu langsung dikurangi UTPnya, sehingga akumulasi penerimaan UTP bagi pegawai akan dihitung berdasarkan indikasi kehadirannya. Dasar pemberian UTP ini juga dijadikan acuan menilai kepatuhan pegawai menggunakan jam kerja di lingkungan kerjanya masing-masing” (Hasil Wawancara, Mamuju, 22 Januari 2018).

Dengan demikian pemberian Uang Tambahan Penghasilan adalah bentuk penghargaan Pemerintah Daerah kepada segenap jajaran Pegawai Negeri Sipil dalam lingkup Pemerintah Kabupaten Mamuju yang pelaksanaannya menggunakan indikator tingkat disiplin aparat di setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah secara totalitas. Dengan asumsi dasar bahwa apabila disiplin aparat dapat berjalan dengan baik, maka akan terjadi penambahan kinerja pemerintah daerah, sehingga besarnya tambahan uang penghasilan yang diberikan akan berbanding dengan penambahan kinerja organisasi. Sedangkan apabila pegawai tidak melaksanakan tugas tentu tidak ada penambahan kinerja pada hari itu atau sama dengan 0 (nol) sehingga harus dikurangi UTP yang diberikan.

Berdasarkan keterangan di atas, membuktikan bahwa perhatian dan penekanan pada penggunaan jam kerja berdasar Keputusan Bupati Nomor 2

Tahun 2008, jelas dimaksudkan untuk memberikan rangsangan kepada pegawai untuk disiplin dalam bekerja.

b. Disiplin pada Ketentuan Jam Pulang

Masih adanya pegawai yang meninggalkan jam kantor sebelum waktunya, merupakan fenomena terhadap adanya pegawai yang belum mentaati penggunaan jam kerja secara menyeluruh. Harus diakui bahwa masih terdapatnya pegawai yang tidak memiliki intensitas kerja yang tinggi, karena job-job yang kurang jelas, tentu dapat membuat pegawai untuk berpikir segera meninggalkan kantor meskipun belum waktu yang ditentukan.

Dari observasi yang dilakukan di beberapa SKPD di Kabupaten Mamuju, maka pada jam-jam tertentu, terutama setelah jam 13.00 atau setelah jam istirahat, kelihatan banyak pegawai yang mengantuk dan bahkan hanya mengobrol-ngobrol dengan teman-temannya atau bahkan ada yang sedang main game di kantornya. Fenomena ini menggambarkan bahwa optimalisasi penggunaan jam kerja yang diukur dari frekuensi beban pekerjaan memang masih relatif rendah, dalam arti bahwa masih terdapat pegawai yang belum mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan beban waktu yang disediakan. Meskipun demikian dilain sisi juga ada pegawai yang justru memang kekurangan waktu untuk menyelesaikan pekerjaannya..

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang merupakan sumber daya aparatur adalah faktor penting dalam rangka mencapai suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, sebab aparatur merupakan subyek dalam setiap aktifitas pemerintahan. Aparaturlah yang merupakan pelaku penggerak proses mekanisme dalam sistem pemerintahan, oleh sebab itu agar mekanisme



pemerintah tersebut berjalan dengan sebaik-baiknya, yakni sesuai dengan yang diharapkan maka aparatur selaku subyek atau pelaku harus memiliki kemampuan yang relevan dengan kebutuhan tugas-tugasnya.

Meskipun ada tingkat kesadaran aparatur yang cukup memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya, namun perlu disadari pula bahwa perilaku dan karakter manusia, kadang-kadang dapat dengan mudah berubah, dan sangat dipengaruhi oleh kondisi dan kesempatan yang ada di depan matanya, misalnya mungkin tidak ada niat untuk bolos kerja namun karena melihat ada kesempatan dan peluang yang terbuka, maka hal itu pun dapat saja dilakukan.

Untuk dapat melihat perkembangan disiplin pegawai di lingkungan Kantor Bupati Mamuju, dipandang penting melihat persepsi mereka sebelum upaya-upaya penegakan disiplin yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja. Ini kemudian akan dibandingkan dengan persepsi mereka setelah upaya-upaya penegakan disiplin oleh Satuan Polisi Pamong Praja intensif dilakukan.

Tentang persepsi disiplin kerja pegawai sebelum upaya penegakan disiplin diintensifkan oleh Satuan Polisi Pamong Praja dapat dilihat pada penjelasan berikut ini.

**Tabel 1**  
**Persepsi Responden Tentang Disiplin Pegawai**  
**Sebelum Upaya-Upaya Penegakan Disiplin oleh Satpol PP Kab. Mamuju**

| No | Uraian                                                                                                   | Pilihan Jawaban | Bobot | F  | f(%)   | Skor (Bobot X F) |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|----|--------|------------------|
| 1  | Penggunaan jam masuk kantor pegawai negeri sipil di Kabupaten Mamuju                                     | A               | 5     | 29 | 35,37  | 145              |
|    |                                                                                                          | B               | 4     | 34 | 41,46  | 136              |
|    |                                                                                                          | C               | 3     | 11 | 13,41  | 33               |
|    |                                                                                                          | D               | 2     | 8  | 9,76   | 16               |
|    |                                                                                                          | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                          |                 |       | 82 | 100,00 | 330              |
| 2  | Selalu dijumpai adanya pegawai berkeliraran di jalan atau tempat umum pada jam kerja                     | A               | 5     | 28 | 34,15  | 140              |
|    |                                                                                                          | B               | 4     | 33 | 40,24  | 132              |
|    |                                                                                                          | C               | 3     | 17 | 20,73  | 51               |
|    |                                                                                                          | D               | 2     | 4  | 4,88   | 8                |
|    |                                                                                                          | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                          |                 |       | 82 | 100,00 | 331              |
| 3  | Ada indikasi penggunaan jam kerja yang kurang efisien dari pegawai negeri sipil                          | A               | 5     | 19 | 23,17  | 95               |
|    |                                                                                                          | B               | 4     | 36 | 43,90  | 144              |
|    |                                                                                                          | C               | 3     | 15 | 18,29  | 45               |
|    |                                                                                                          | D               | 2     | 12 | 14,63  | 24               |
|    |                                                                                                          | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                          |                 |       | 82 | 100,00 | 308              |
| 4  | Penggunaan jam kerja pulang sesuai dengan ketentuan yang berlaku.                                        | A               | 5     | 18 | 21,95  | 90               |
|    |                                                                                                          | B               | 4     | 41 | 50,00  | 164              |
|    |                                                                                                          | C               | 3     | 18 | 21,95  | 54               |
|    |                                                                                                          | D               | 2     | 5  | 6,10   | 10               |
|    |                                                                                                          | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                          |                 |       | 82 | 100,00 | 318              |
| 5  | Anda pernah menjumpai SKPD tertentu yang sebagian pegawainya sudah meninggalkan kantor sebelum waktunya. | A               | 5     | 21 | 25,61  | 105              |
|    |                                                                                                          | B               | 4     | 35 | 42,68  | 140              |
|    |                                                                                                          | C               | 3     | 19 | 23,17  | 57               |
|    |                                                                                                          | D               | 2     | 7  | 8,54   | 14               |
|    |                                                                                                          | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                          |                 |       | 82 | 100,00 | 316              |
| 6  | Anda pernah menjumpai pegawai yang menutup identitasnya karena meninggalkan kantor sebelum waktunya.     | A               | 5     | 25 | 30,49  | 125              |
|    |                                                                                                          | B               | 4     | 37 | 45,12  | 148              |
|    |                                                                                                          | C               | 3     | 14 | 17,07  | 42               |
|    |                                                                                                          | D               | 2     | 5  | 6,10   | 10               |
|    |                                                                                                          | E               | 1     | 1  | 1,22   | 1                |
|    |                                                                                                          |                 |       | 82 | 100,00 | 326              |
|    | Jumlah                                                                                                   |                 |       |    |        | 1929             |

*Sumber : Hasil pengolahan data kuesioner, 2017*

Dari tabel tersebut jumlah skor total jawaban responden sebesar 1929, untuk nilai tertinggi diberi skor 5, jika untuk nilai terendah diberi skor 1, maka:

Nilai indeks minimum:  $1 \times 6 \times 82 = 492$

Nilai indeks maksimum :  $5 \times 6 \times 82 = 2460$

Range :  $2460 - 492 = 1968$

Dari keterangan data tersebut dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap disiplin kerja pegawai dalam penggunaan jam kerja di Kabupaten Mamuju sebesar  $1929 / 2460 \times 100 = 78,41\%$ . Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Mamuju, khususnya pada jajaran birokrasi pemerintahan, secara menyeluruh nilai presentase penilaiannya adalah mencapai 78,41%. Dengan demikian menurut responden disiplin terhadap penggunaan jam kerja adalah berada pada kategori disiplin, dalam arti bahwa pada umumnya pegawai yang ada dapat memahami prosedur kerja yang telah ditetapkan.

Tingkat kedisiplinan pegawai yang meningkat dalam menjalankan peraturan perundang-undangan juga dinyatakan oleh Jumadi, salah seorang staf pada Dinas Pendidikan Kabupaten Mamuju yang menyatakan bahwa :

“Dengan intensifnya Satuan Polisi Pamong Praja melakukan pengawasan disiplin pegawai, kami para pegawai justru lebih berhati-hati dalam hal kedisiplinan ini. Kehati-hatian tersebut kami lakukan terhadap jam masuk kantor, jam pulang kantor, dan dalam mengikuti kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan melibatkan pegawai lintas SKPD”. (Hasil Wawancara, Mamuju, 23 Januari 2018).

Keterangan tersebut di atas semakin menegaskan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan Kantor Bupati Mamuju mengalami peningkatan sebagai dampak dari intensifnya pelaksanaan kebijakan disiplin pegawai yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Mamuju.



Pada dasarnya komitmen sebagai aparatur pemerintah, tentu saja harus dibangun dengan sungguh-sungguh dalam mendukung tujuan-tujuan pembangunan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa umumnya pegawai bersikap apriori terhadap kebijakan-kebijakan organisasinya, dalam arti mengikuti apa yang diperintahkan atau apa yang diinginkan oleh job diskripsinya, serta secara optimal dijalankan dengan memadai.

Aktualisasi diri atau disebut juga sebagai pengakuan atas kemampuan yang dimiliki, di mana seorang pegawai dalam perkembangan kariernya, karena ditopang oleh pendidikan dan latihan memadai serta pengalaman kerja membuat mereka menjadi sangat terlatih, cerdas dan bahkan memiliki sejumlah materi dan pergaulan yang luas, oleh sebab itu sebagai implementasi mereka selalu menginginkan adanya pengembangan tanggungjawab yang luas dan mereka bersedia melakukan dan mengatasi tantangan kerja yang lebih rumit dan mengharapkan adanya pengakuan dari lingkungan kerjanya.

Cukup disiplinnya pegawai dalam menjalankan tugasnya pada dasarnya juga berkaitan dengan tindakan-tindakan preventif yang dilakukan pemerintah, terutama oleh Pembina Kepegawaian di Daerah itu sendiri, melalui kebijakan-kebijakan, seperti halnya dengan keberadaan Satpol PP sebagai perangkat pemerintah daerah yang diberi kewenangan dalam menegakkan Peraturan Daerah dan keputusan-keputusan Bupati mengenai efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan daerah.

### C. Dampak Kebijakan Penegakkan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai.

Para pegawai yang dianggap melakukan pelanggaran atau tidak melaksanakan tugas berdasarkan prosedur dan mekanisme kerja yang berlaku, maka tersedia tindakan refresif sanksi administratif dan tindakan hukum pidana atau perdata.

Meskipun demikian sehubungan dengan peranan penegakkan disiplin yang diwujudkan dalam tugas-tugas Inspektorat Daerah dan Kantor Satuan Polisi Pamong Praja yang diberi kewenangan tugas dalam penegakkan disiplin penggunaan jam kerja pegawai di lingkungan pemerintahan Daerah Kabupaten Mamuju, maka tindakan-tindakan refresif yang dilakukan adalah lebih berkaitan tindakan-tindakan pelaporan, dalam arti bahwa temuan-temuan pada pelanggaran penggunaan jam kerja pegawai belum bisa dilakukan eksekusi, dalam arti belum ada aturan mengenai tindakan-tindakan yang langsung dapat dilakukan oleh Inspektorat Daerah dan Satpol PP terhadap pegawai negeri sipil itu sendiri. Apalagi bahwa antara Satpol PP dengan pegawai negeri sipil yang ada adalah merupakan bagian yang terintegrasi yang bekerja pada satu sistem yang sama dalam arti belum kewenangan yang jelas mengenai kedudukan Satpol PP dalam penegakkan disiplin kerja pegawai.

Kewenangan Satpol PP hanya lebih ditujukan kepada perlindungan dan pengamanan kebijakan pemerintahan daerah itu sendiri. Pasal 1 PP Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Tugas Polisi Pamong Praja, dijelaskan bahwa Satuan Polisi Pamong Praja adalah perangkat pemerintah daerah dalam memelihara dan menyelenggarakan ketenteraman dan ketertiban umum serta

menegakkan Peraturan Daerah. Polisi Pamong Praja adalah aparatur Pemerintah Daerah yang melaksanakan tugas Kepala Daerah dalam memelihara dan menyelenggarakan ketenteraman dan ketertiban umum, menegakkan Peraturan Daerah dan Keputusan Kepala Daerah.

#### **D. Pembahasan.**

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa saat ini personil Satpol PP di Kabupaten Mamuju, lebih dihuni oleh personil-personil dengan status tenaga kontrak, dalam arti bahwa kemampuan sebagian besar personil tersebut untuk mengimplementasikan tugas pokoknya apalagi melakukan implementasi kebijakan-kebijakan dengan tugas pokoknya masih relatif terbatas.

Tindakan pengawasan refresif yang dilakukan oleh Satpol PP dalam penegakkan Keputusan Bupati mengenai jam kerja, dilakukan setiap saat dalam arti bahwa Satpol PP memiliki program kerja secara rutin dalam mengawasi ketentuan penggunaan jam kerja tersebut, berbagai tindakan yang dilakukan untuk mendisiplinkan pegawai dalam penggunaan jam kerja tersebut diantaranya :

- a. Melakukan pemantauan pada tempat-tempat umum pada jam kerja.

Kegiatan ini lebih dikaitkan dengan pemantauan dan pengawasan aktivitas pegawai pada jam kerja kantor, namun berada pada tempat-tempat umum, seperti pasar atau warung, tanpa izin dan keterangan yang jelas. Pada berbagai kasus-kasus yang dijumpai, maka tindakan refresif yang dilakukan Satpol PP, bilamana dijumpai adanya pegawai yang berada pada tempat-tempat umum pada jam kantor, maka langkah tindakan yang dilakukan adalah :

1. Meminta identitas pegawai yang bersangkutan, dan meminta surat izin atau surat tugas dari atasan. Bilamana tidak dapat menunjukkan alasan-alasan



yang kuat dan sesuai dengan ketentuan prosedur yang berlaku, maka Satpol PP dapat menyita kartu identitas (Kartu Pegawai) yang bersangkutan.

2. Membuat laporan kepada Sekretaris Daerah melalui Kepala BKD (Badan Kepegawaian Daerah) untuk memberikan tindak lanjut sesuai dengan ketentuan prosedur yang berlaku.
- b. Melakukan identifikasi pada kegiatan-kegiatan pegawai yang berkaitan dengan pemanfaatan fungsi organisasi secara keseluruhan.

Kegiatan atau aktivitas ini terutama mengidentifikasi kegiatan-kegiatan formal pegawai di luar kantornya, misalnya kegiatan-kegiatan pameran, atau adanya upacara dan perayaan, yang dimaksudkan agar pegawai tidak memanfaatkan kesempatan yang melebihi ketentuan yang berlaku di jajaran pemerintah daerah.

Setiap kegiatan Satpol PP tentu selalu dibekali surat tugas, dan umumnya bekerja secara team work kedinasan, dengan sistem penugasan dalam bentuk regu, sehingga mereka dapat secara formal melakukan tindakan-tindakan refresif pada subyek dan obyek pengawasannya.

Adanya pencitraan yang kurang memadai pada keberadaan Satpol PP dalam operasi-operasi dalam setiap harinya, kadang secara apriori diikuti oleh banyak kalangan termasuk oleh pegawai negeri sipil itu sendiri, sehingga yang terjadi kemudian adalah menganggap rendah peranan dari Satpol PP, apalagi bahwa sebagian dari Satpol PP itu sendiri belum memiliki pangkat selaku pegawai negeri sipil. Oleh sebab itu pembekalan terhadap tugas pokok dan fungsi, terutama yang berkaitan dengan pemahaman aspek hukum pada tugasnya harus lebih jelas dan konkret, termasuk harus diatur dalam Peraturan Daerah.

**Tabel 2**  
**Persepsi Responden Tentang Penegakan Disiplin Pegawai**  
**Setelah Upaya Penegakan Disiplin oleh Satpol PP Kab. Mamuju**

| No | Uraian                                                                                                                                         | Pilihan Jawaban | Bobot | F  | f(%)   | Skor (Bobot X F) |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|----|--------|------------------|
| 1  | Anda pernah menjumpai pegawai yang berkeliaran di tempat umum di luar jam kerja                                                                | A               | 5     | 32 | 39,02  | 160              |
|    |                                                                                                                                                | B               | 4     | 34 | 41,46  | 136              |
|    |                                                                                                                                                | C               | 3     | 9  | 10,98  | 27               |
|    |                                                                                                                                                | D               | 2     | 7  | 8,54   | 14               |
|    |                                                                                                                                                | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                                                                |                 |       | 82 | 100,00 | 337              |
| 2  | Pegawai yang anda jumpai ditempat umum dapat kooperatif menunjukkan dokumen alasan dan identitas sebagai pegawai.                              | A               | 5     | 31 | 37,80  | 155              |
|    |                                                                                                                                                | B               | 4     | 43 | 52,44  | 172              |
|    |                                                                                                                                                | C               | 3     | 7  | 8,54   | 21               |
|    |                                                                                                                                                | D               | 2     | 1  | 1,22   | 2                |
|    |                                                                                                                                                | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                                                                |                 |       | 82 | 100,00 | 350              |
| 3  | Anda kadang diabaikan atau bahkan dicibir oleh PNS yang menjadi sasaran pengawasan anda                                                        | A               | 5     | 39 | 47,56  | 195              |
|    |                                                                                                                                                | B               | 4     | 37 | 45,12  | 148              |
|    |                                                                                                                                                | C               | 3     | 5  | 6,10   | 15               |
|    |                                                                                                                                                | D               | 2     | 1  | 1,22   | 2                |
|    |                                                                                                                                                | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                                                                |                 |       | 82 | 100,00 | 360              |
| 4  | Menurut anda apakah ada apresiasi pegawai pada upaya penegakkan disiplin kerja secara keseluruhan, misalnya takut anda laporkan ke atasan anda | A               | 5     | 28 | 34,15  | 140              |
|    |                                                                                                                                                | B               | 4     | 41 | 50,00  | 164              |
|    |                                                                                                                                                | C               | 3     | 12 | 14,63  | 36               |
|    |                                                                                                                                                | D               | 2     | 1  | 1,22   | 2                |
|    |                                                                                                                                                | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                                                                |                 |       | 82 | 100,00 | 342              |
| 5  | Menurut anda setiap laporan anda mendapat tindak lanjut dari semestinya.                                                                       | A               | 5     | 25 | 30,49  | 125              |
|    |                                                                                                                                                | B               | 4     | 42 | 51,22  | 168              |
|    |                                                                                                                                                | C               | 3     | 11 | 13,41  | 33               |
|    |                                                                                                                                                | D               | 2     | 4  | 4,88   | 8                |
|    |                                                                                                                                                | E               | 1     | 0  | 0,00   | 0                |
|    |                                                                                                                                                |                 |       | 82 | 100,00 | 334              |
| 6  | Apakah ada pengaruh pelaksanaan tugas anda dalam pengawasan disiplin pegawai terhadap disiplin pegawai.                                        | A               | 5     | 24 | 29,27  | 120              |
|    |                                                                                                                                                | B               | 4     | 38 | 46,34  | 152              |
|    |                                                                                                                                                | C               | 3     | 14 | 17,07  | 42               |
|    |                                                                                                                                                | D               | 2     | 5  | 6,10   | 10               |
|    |                                                                                                                                                | E               | 1     | 1  | 1,22   | 1                |
|    |                                                                                                                                                |                 |       | 82 | 100,00 | 325              |
|    | Jumlah                                                                                                                                         |                 |       |    |        | 2048             |

*Sumber : Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2017*

Dari tabel tersebut jumlah skor total jawaban responden sebesar 2048, untuk nilai tertinggi diberi skor 5, jika untuk nilai terendah diberi skor 1, maka:

Nilai indeks minimum:  $1 \times 6 \times 82 = 492$

Nilai indeks maksimum :  $5 \times 6 \times 82 = 2460$

Range :  $2460 - 492 = 1968$

Dari keterangan data tersebut dapat diketahui bahwa penilaian responden terhadap apresiasi pegawai sanksi-sanksi disiplin kerja pegawai dalam penggunaan jam kerja di Kabupaten Mamuju sebesar  $2048 / 2460 \times 100 = 83,25\%$ . Ini berarti bahwa pegawai negeri sipil yang ada di Kabupaten Mamuju, khususnya pada jajaran birokrasi pemerintahan, secara menyeluruh nilai presentase penilaiannya adalah mencapai 83,25%. Dengan demikian menurut responden apresiasi pegawai terhadap sanksi disiplin terhadap penggunaan jam kerja adalah berada pada kategori sangat baik, dalam arti bahwa pada umumnya pegawai yang ada dapat memahami akibat-akibat ketidak disiplin dalam bekerja.

Upaya peningkatan disiplin kerja pegawai, pada dasarnya telah banyak diupayakan oleh pemerintah, bahkan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980, tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, telah memuat hampir seluruh kewajiban dan larangan bagi seorang pegawai negeri sipil, baik dalam lingkungan internal pekerjaannya, maupun di lingkungan sosial masyarakatnya, seperti larangan berada di tempat-tempat yang dianggap dapat menurunkan martabat pegawai negeri sipil, kecuali dalam keadaan tugas khusus, seperti penyelidikan atau penyidikan.



Meskipun ada tingkat kesadaran dan disiplin dalam aparaturnya pegawai, terutama dalam menjaga komitmen penggunaan waktu kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku cukup memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya, namun perlu disadari pula bahwa perilaku dan karakter manusia, kadang-kadang dapat dengan mudah berubah, dan sangat dipengaruhi oleh kondisi dan kesempatan yang ada di depan matanya, misalnya mungkin tidak ada niat untuk bolos kerja atau namun karena melihat ada kesempatan dan peluang yang terbuka, maka hal itu pun dapat saja dilakukan. Di samping itu juga ada sebagian pegawai memerlukan pengawasan dan pengendalian dengan ketat, terutama pada pegawai dengan motivasi dan moral kerja yang rendah.

Disiplin penggunaan waktu kerja pegawai, adalah sangat penting untuk dilakukan, sebab justru penggunaan waktu kerjalah yang dapat memberikan ukuran pada ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Bagaimana mungkin pekerjaan dapat diselesaikan bila waktu yang digunakan sudah terbatas, diperparah dengan sikap pegawai yang seenaknya mengatur waktunya sendiri. Dapat dibayangkan bila seorang pegawai pada bidang tugas operator komputer, khususnya melakukan pengetikan laporan, yang dalam kondisi normal (bekerja 1 hari dengan waktu sekitar 6 – 7 jam), hanya mampu menyelesaikan maksimal 30 halaman. Kalau itu dilakukan dengan memanipulasi waktu, misalnya masuk terlambat, kemudian waktu diulur-ulur lagi, seperti terlalu banyak santai di Kantor, jelas pekerjaan penyelesaian laporan tersebut akan sangat terlambat. Kondisi ini sering banyak terjadi dalam bidang-bidang pelayanan, sehingga masyarakat yang mengharapkan pelayanan yang cepat dan tepat, tidak dapat diterimanya.

Prosedur dan mekanisme kerja yang tidak dijalankan dengan disiplin, tentu saja akan menimbulkan benturan-benturan, bahkan dapat menyebabkan terganggunya sebagian sistem kerja yang ada. Dari penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa prosedur dan mekanisme kerja, sudah dengan jelas ditetapkan, bahkan telah digariskan dalam struktur organisasi. Demikian pula terhadap pengendaliannya, di mana pimpinan secara terus menerus melakukan pembinaan-pembinaan.

Standar prosedur kerja pegawai negeri sipil merupakan pedoman dalam pelaksanaan tugas, dan hal ini harus diikuti dan ditaati oleh para pegawai. Prosedur kerja merupakan hal yang harus dijalankan oleh setiap pegawai, agar seluruh kegiatan berjalan sesuai dengan penggarisan tata kerja organisasi. Pelanggaran terhadap prosedur dan mekanisme kerja, dapat menyebabkan kekacauan dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara menyeluruh. Salah satu aspek prosedur kerja yang sering mendapat kesalahan, adalah prosedur-prosedur dalam administrasi dalam melakukan pekerjaan, sehingga ada sebagian pegawai kurang mentaati prinsip-prinsip dalam bekerja, karena perilaku yang kadang memandang hal itu tidak penting, sehingga yang terjadi kemudian adalah terjadinya kesalahan dalam implementasi kegiatan, sehingga tidak hanya merusak sistem secara internal, akan tetapi juga merusak sistem hubungan kerja dengan pihak lain.

Prosedur dan mekanisme kerja, pada dasarnya telah ditetapkan dalam penggarisan struktur organisasi, bahkan telah diberikan petunjuk-petunjuk teknis mengenai pelaksanaan tugasnya, sehingga pegawai akan memahami apa tugas pokok mereka masing-masing, bahkan diterapkannya prinsip-prinsip manajemen,

seperti kesatuan tindakan, kesatuan arah, satu orang satu tugas (one man one job), pada dasarnya setiap orang yang ada dalam organisasi birokrasi pemerintah sudah selayaknya melaksanakan tata kerja sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang memadai.

Untuk mendisiplinkan kerja pegawai sebagai tindak lanjut dari peran dan fungsi Satpol PP, maka terdapat tindakan-tindakan refresif yang dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Mamuju, dalam hal ini pembina kepegawaian diantaranya :

a. Tindakan administratif

Tindakan administratif diberikan kepada para pegawai bilamana dalam monitoring dan evaluasi terhadap pegawai ditemukan adanya penyimpangan terhadap peraturan dan prosedur kerja, terutama yang berkaitan dengan hak dan kewajiban serta larangan bagi pegawai negeri sipil, sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980. Dengan kata lain jika perbuatan yang dilarang itu dilakukan oleh pegawai negeri sipil, maka pimpinan / atasannya berkewajiban melakukan tindakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sehubungan dengan itu, bila pegawai yang dianggap melanggar ketentuan yang berlaku, maka pihak atasan atau pejabat yang berwenang dapat mengambil tindakan administratif berupa :

(1) Hukuman disiplin ringan, berupa :

- (a) Teguran lisan
- (b) Teguran tertulis, dan
- (c) Pernyataan tidak puas secara tertulis

(2) Hukuman disiplin sedang berupa :



- (a) Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun.
- (b) Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, dan
- (c) Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.

(3) Hukuman disiplin berat berupa :

- (a) Penurunan pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun;
- (b) Pembebasan dari jabatan
- (c) Pemberhentian dengan tidak hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai negeri sipil, dan
- (d) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai pegawai negeri sipil.

b. Tindakan hukum

Tindakan hukum adalah merupakan tindak lanjut dari pengawasan yang diambil, setelah hasil evaluasi menunjukkan bahwa pegawai yang bersangkutan melakukan pelanggaran hukuman berupa pelanggaran pidana atau perdata. Pelanggaran pidana dapat berupa penyalahgunaan keuangan negara/daerah (pidana korupsi) atau melakukan tindakan-tindakan pelanggaran hukum secara umum, seperti pelecehan seksual, penghinaan, pencurian, perampokan dan lain-lain sebagainya yang berkaitan dengan aspek pelanggaran hukum pidana sebagaimana diatur dengan KUHP. Sedangkan hukum perdata, adalah berkaitan dengan masalah persengketaan pegawai itu sendiri dengan kepentingan publik.

Periode tahun 2004 sampai dengan 2017, ternyata tidak dijumpai yang menyangkut tindak lanjut dari pengawasan, kecuali hanya hanya yang

berkaitan dengan sanksi administratif kepada pegawai, itupun masih terbatas pada sanksi hukuman ringan berupa teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas dari para atasan mereka.

Menyangkut pemberian sanksi administratif pada dasarnya memiliki tahapan-tahapan tertentu, seperti memanggil yang bersangkutan untuk menghadap pada atasannya, kemudian diberi nasehat-nasehat tentang aspek-aspek yang menyangkut pemicu ketidak disiplin mereka dalam bekerja, setelah diberikan teguran secara lisan, maka dapat dilanjutkan pada teguran tertulis, serta selanjutnya bila pegawai yang bersangkutan tidak juga dapat memperbaiki kedisiplinan mereka, maka akan dilakukan pemanggilan untuk menyatakan kepada mereka pernyataan tidak puas dari atasan, dan bila hukuman ringan ini tidak juga digubris, maka atasan dapat mengajukan ke pejabat yang berwenang untuk dilakukan tindakan hukuman disiplin sedang dan berat.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai sumber daya manusia aparatur merupakan unsur utama yang mempunyai peranan yang sangat menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sosok Pegawai Negeri Sipil yang mampu memainkan peranan tersebut adalah pegawai negeri sipil yang mempunyai kompetensi yang diandalkan dari sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa dalam Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Adanya sikap perilaku yang disiplin kerja yang cukup memadai dari pegawai dalam melaksanakan tugasnya, juga merupakan akumulasi dari usaha-usaha menanamkan disiplin kepada pegawai dengan terus melakukan pencerahan pada peningkatan kualifikasi kepribadian yang mencerminkan pada :

- h. Taqwa kepada Tuhan Maha Esa, yang mampu melaksanakan perintah-perintah-Nya, karena yakin akan adanya balasan pahala dan dosa.
- i. Kepatuhan dinamis, yang mewajibkan setiap aparatur negara memahami dan menjalankan kebijakan nasional dan kebijakan umum pemerintah.
- j. Kesadaran perlunya kepatuhan dan ketaatan dengan menampilkan satunya antara hati dan perbuatan, agar tercipta kehidupan yang tertib yang tidak dipaksakan dan tidak didasarkan atas tekanan sesuatu kekuatan /kekuasaan.
- k. Kepatuhan yang rasional, berupa ketaatan yang dilakukan atas hasil proses berpikir tentang manfaatnya, terutama dalam menghadapi kehidupan yang akan diwarnai oleh kemajuan ilmu dan teknologi yang mengakibatkan terjadinya perubahan sosial yang dinamis.
- l. Sikap mental, berupa kepatuhan dan ketaatan dengan berpihak pada setiap perilaku atau perbuatan baik, yang dilakukan oleh setiap warga negara secara perseorangan atau oleh aparatur negara, sebagai pencerminan dari sikap bertanggung jawab terhadap kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
- m. Keteladanan, baik sebagai pejabat pimpinan /atasan maupun bukan sehingga selalu menjadi panutan bagi bawahan dan masyarakat, antara



lain dalam mewujudkan disiplin kedinasan dan dalam kehidupan sehari-hari.

- n. Keberanian dan kejujuran, yang diwujudkan dalam sikap tegas, lugas dan konsekuen dalam menerapkan peraturan dan menjatuhkan sanksi.

Meskipun ada tingkat kesadaran aparatur yang cukup memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya, namun perlu disadari pula bahwa perilaku dan karakter manusia, kadang-kadang dapat dengan mudah berubah, dan sangat dipengaruhi oleh kondisi dan kesempatan yang ada di depan matanya, misalnya mungkin tidak ada niat untuk bolos kerja atau menyalahgunakan keuangan negara namun karena melihat ada kesempatan dan peluang yang terbuka, maka hal itu pun dapat saja dilakukan. Di samping itu juga ada sebagian pegawai memerlukan pengawasan dan pengendalian dengan ketat, terutama pada pegawai dengan motivasi dan moral kerja yang rendah.

Pengawasan yang dilakukan Satpol PP terhadap penggunaan jam kerja oleh pegawai pada dasarnya merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus menerus, bahkan dengan melalui apel setiap pagi serta absensi kerja baik pada jam masuk maupun jam keluar merupakan suatu langkah yang dimaksudkan untuk memonitoring para pegawai agar dapat melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana mestinya. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa usaha-usaha untuk memantapkan peningkatan disiplin kerja pegawai, maka fungsi pengawasan yang dilakukan terutama melalui usaha-usaha preventif (apel pagi dan absensi) serta pengawasan oleh setiap atasan langsung serta pengawasan menyeluruh dalam penegakkan keputusan Bupati mengenai

penggunaan jam kerja merupakan langkah strategis dalam menghindari ketidak disiplin kerja pegawai itu sendiri.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan penegakan disiplin pegawai di Kabupaten Mamuju yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja mengambil tiga bentuk. Pertama yakni pengawasan atas penggunaan jam kerja, ini dilakukan untuk jam masuk kantor, dan jam pulang kantor. Kedua melalui monitoring dan identifikasi terhadap pegawai di tempat-tempat umum pada jam kerja dan identifikasi pegawai pada kegiatan tertentu. Ketiga melalui tindakan repressif, ini dilakukan terhadap pegawai yang dinilai melakukan pelanggaran disiplin yang serius dengan cara menyampaikannya ke pihak Inspektorat dan Sekreatiar Daerah Kabupaten Mamuju.
2. Dampak dari implementasi kebijakan penegakan disiplin yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja terhadap pegawai di lingkungan Kantor Bupati Mamuju adalah peningkatan disiplin pegawai dari kondisi yang baik menjadi sangat baik.

#### **B. Saran**

1. Untuk menjaga tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan Kantor Bupati Mamuju, perlu lebih ditingkatkan peranan Satpol PP dalam pengawasan preneventif pada penggunaan jam kerja, terutama melengkapi fasilitas-



fasilitas yang memudahkan menjalankan tugasnya, dalam membantu pegawai mencapai tempat kerjanya secara tepat waktu.

2. Perlu adanya ketegasan kewenangan kepada Satuan Polisi Pamong Praja dalam hal penegakkan disiplin kerja pegawai, dengan membentuk bidang khusus yang berfungsi untuk menyidik dari pelanggaran disiplin kerja pegawai negeri sipil, sebagai tindak lanjut pengawasan refresif.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. BUKU-BUKU

- Abdulrahman, Arifin, 1980, *Pengantar Manajemen*, Bina Ilmu, Jakarta
- Arsyad, A. 2002. *Pokok-Pokok Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pemimpin dan Eksekutif*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar
- Atmosudirdjo, S. Prajudi, 1973, *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*, Jakarta.
- Bagir Manan, 1994, *Hubungan Antara Pusat dan Daerah Menurut UUD 1945*, Sinar Harapan, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001, *Menyongsong Fajar Otonomi Daerah*, Pusat Studi (PSH) Fakultas Hukum UI, Yogyakarta.
- Basu, Swastha, 1988, *Manajemen Suatu Pengantar*, LP3ES, Jakarta
- Bennis, Warren and Michael, Mische, 1995. *Organisasi Abad 21, Reinventingnng melalui Reengineering*, Jakarta : LPPM.
- Buchari, Zainum ( 1998). *Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja*, Makalah, Jakarta
- Chandler dan Plano, 1988, *Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill International Book,
- Dessler, Gary, 1993. *Manajemen Personalia*, Edisi ketiga, Penerjemah Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Gibson, dkk, 1996. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid I, edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Gie, The Liang, 1972, *Ensiklopedi Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- Handyaningrat, Sowarno, 1986. *Administrasi Pemerintah dalam Pembangunan Nasional*, Gunung Agung, Jakarta.
- \_\_\_\_\_, 1998, *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta
- Hadari, Nawawi, 1992. *Pengawasan melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Erlangga, Jakarta.

- Harsey, Paul dan Blanchard Ken, 1992. *Manajemen Perilaku Organisasi Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Erlangga Jakarta
- Indrawidjaya, Adam, 1986. *Perilaku Organisasi*, Sinar Baru Bandung.
- Ismail, Imran, 2005. *Desain Pemerintah Daerah Yang Ideal Kaitannya dengan UU Nomor 32 tahun 2004*. Artikel Jaurnal Administrasi Negara Volume II No. 1/Maret 2005. Makassar. STIA LAN.
- Kaho, Josef Riwu, 1998. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia*, Rajawali Press, Jakarta.
- Kansil, CST, 1983. *Sistem Pemerintah Indoensia*, Aksara Baru Jakarta.
- Kartono, Kartini, 1997, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Rajawali, Jakarta
- Kazim, Ashar, 1993. *Pengukuran Efektivitas Dalam Organisasi*. Pusat Antar Universitas Ilmu-Ilmu Sosial Universitas Indonesia, Jakarta.
- Koswara, 2000, *Peranan Administrasi dalam Pembangunan Daerah*, Widya Praja IIP, Jakarta.
- Kristiadi, J.B, (1994) *Kemampuan Aparatur Negara Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat*, Makalah, Unhas Bappenas, Ujung Pandang.
- LAN & BPKP, 2000, *Akuntabilitas dan Good Governance*, Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Lubis, Bastian, 1987, *Organisasi dan Manajemen*, Rineka Cipta, Jakarta
- Manullang, M, 2002, *Dasar-Dasar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Malayu, Hasibuan, 1984, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta
- Moenir, AS (1991). *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Gunung Agung, Jakarta.
- Murphy dan Cleveland ( 1995) *System Management By Objectiv*
- Ndraha, Taliziduhu, 2000, *Jilid I-II-III-IV-V Ilmu Pemerintahan*, Bidang Kajian Utama (BKU) Ilmu Pemerintahan Kerjasama IIP-UNPAD.
- Nitisemito, Alex ( 1986), *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Notoadmojo,S (1988), *Pengembangan Sumberdaya Manusia*, PT Rineka Cipta, Jakarta



- Overman, 1984, *Development Theory And Government*, Jakarta P.T Gramedia Pustaka Utama
- Prijono dan Pranaka, 1996: **Praiono, Onny S Pranaka**, 1996. *Pemberdayaan : Konsep Kebijakan dan Implementasi*, CSIS. Jakarta.
- Rasyid M. Ryass, 2000. *Kebijakan Sumber Daya Aparatur yang profesional dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*, Jurnal Ilmu Pemerintahan Edisi 10, MIPI Jakarta.
- Rudolf, Dreikurs, 1996, *Disiplin Tanpa Hukuman*. CV Remaja Karya, Bandung.
- Sarwoto, 1981, *Pengantar Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta
- Siagian, S.P (1975). *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta.
- , 1980. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*, Gunung Agung, Jakarta.
- , 1995, *Filsafat Administrasi*, Gunung Agung, Jakarta
- , 2005, *Pengantar Administrrasi dan Manajemen*, Gunung Agung, Jakarta.
- Siswanto, Bejo, 1987, *Manajemen Tenaga Kerja*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- , 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sofyan Efendi, 1999, *Metode Penelitian*, Rineka Cipta, Jakarta
- Soekarno, 1986, *Pengantar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Soegeng, Soerjadi, 1992, *Pengawasan Tenaga Kerja*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian Administrasi*, Alfabeta, Bandung
- Sujamto, 1986, *Manajemen Suatu Pengantar*, Inter Aksara, Jakarta
- Susilo, Martoyo ( 1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Sule, 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gunung Agung, Jakarta
- Terry, George, 2000, *Prinples Of Management*, Terjemahan, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Tiro, Muhammad Arif, 2000. *Analisis Krelasi dan Regresi*. Makassar, State University of Makassar Press.

Tjokroamijojo, Bintoro, 1986, *Pengantar Administrasi Pembangunan*, LP3ES, Jakarta.

Toha, Miftha (1990), *Prilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Rajawali Pers, Jakarta.

Wahjosumidjo, 1982. *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Widjaja, A.W, 1986, *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*, Rajawali, Jakarta.

Winardi, 2000, *Pengantar Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Zainum, Buchari, ( 2004). *Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja*, Makalah, Jakarta

## **B. DOKUMEN-DOKUMEN DAN LAIN-LAIN**

Undang-Undang R.I Nomor 43 Tahun 1999, Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Perubahan Atas Undang-Undang R.I Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Pemerintah Nomor (PP)53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

## KUESIONER

### PENGANTAR

Daftar pertanyaan ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna melengkapi bahan penyusunan Tesis sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Studi Pada Program Magister di Universitas Terbuka.

Di bawah ini tersedia beberapa pertanyaan dan sekaligus beberapa kemungkinan jawabannya. Cara mengerjakannya adalah dengan memberikan tanda silang (X) pada huruf salah satu jawaban yang tersedia yang menurut anggapan anda paling sesuai dengan diri anda. Jawaban-jawaban anda itu akan kami rahasiakan. Oleh karena itu, berilah jawaban yang sejujur-jujurnya.

Atas kesediaan anda memberi jawaban, tak lupa diucapkan terima kasih.

### IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Lengkap :
2. Tempat / Tanggal Lahir :
3. Jabatan :
4. Pendidikan Terakhir :

### PERTANYAAN-PERTANYAAN

- a. Implementasi kebijakan disiplin ASN di Kabupaten Mamuju adalah pelaksanaan dan penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Pelaksanaan Peraturan Bupati Mamuju Nomor 10 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Bupati Mamuju Nomor 3 Tahun 2008.
- b. Kewajiban ASN adalah adalah dijalankannya seluruh kewajiban ASN yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.
- c. Larangan ASN adalah adalah ditaatinya seluruh larangan ASN yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.
- d. Hak ASN adalah adalah diperolehnya hak-hak ASN yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.



### A. Implementasi Kebijakan Disiplin

1. Bagaimana pendapat anda tentang Peraturan Disiplin Aparatur Sipil Negara ?
  - a. Sangat dipahami oleh setiap ASN
  - b. Dipahami semua ASN
  - c. Cukup dipahami ASN
  - d. Kurang dipahami ASN
  - e. Sangat kurang dipahami ASN
2. Pelaksanaan Peraturan Disiplin ASN, juga terdapat Peraturan Bupati bagaimana menurut anda, apakah sejalan dengan Peraturan Perundang-Undangan yang ada ?
  - a. Sangat sejalan
  - b. Sejalan
  - c. Cukup sejalan
  - d. Kurang sejalan
  - e. Sangat kurang sejalan
3. Menurut anda Peraturan Disiplin kerja yang ada apakah sudah cukup dalam menegakkan disiplin ASN?
  - a. Sangat memadai
  - b. Memadai
  - c. Cukup memadai
  - d. Kurang memadai
  - e. Sangat kurang memadai
4. Bagaimana menurut anda tingkat disiplin kerja ASN setelah adanya Peraturan Perundang-Undangan disiplin Aparatur Sipil Negara ?
  - a. Sangat disiplin
  - b. Disiplin
  - c. Cukup disiplin
  - d. Kurang disiplin
  - e. Sangat kurang disiplin
5. Bagaimana menurut anda terhadap penerapan Peraturan Disiplin Aparatur Sipil Negara ?
  - a. Sangat ditaati
  - b. Ditaati
  - c. Cukup ditaati
  - d. Kurang ditaati
  - e. Sangat ditaati

### B. Kewajiban ASN

6. Dalam Peraturan Disiplin ASN terdapat ketentuan kewajiban bagi ASN Bagaimana menurut anda?
  - a. Sangat dipahami oleh setiap ASN

- b. Dipahami semua ASN
  - c. Cukup dipahami ASN
  - d. Kurang dipahami ASN
  - e. Sangat kurang dipahami ASN
7. Menurut anda kewajiban ASN dalam Peraturan Peraturan Disiplin ASN, telah dilaksanakan sebagaimana mestinya ?
- a. Sangat ditaati ASN
  - b. Ditaati
  - c. Cukup ditaati
  - d. Kurang ditaati
  - e. Sangat kurang ditaati
8. Menurut anda ketentuan kewajiban ASN telah memadai untuk mendorong disiplin kerja ASN?
- a. Sangat memadai
  - b. Memadai
  - c. Cukup memadai
  - d. Kurang memadai
  - e. Sangat kurang memadai
9. Bagaimana menurut anda motivasi disiplin kerja ASN dalam perspektif kewajiban di dalam Peraturan Perundang-Undangan disiplin Aparatur Sipil Negara ?
- a. Sangat mengikat
  - b. Mengikat
  - c. Cukup mengikat
  - d. Kurang mengikat
  - e. Sangat kurang mengikat
10. Bagaimana menurut anda terhadap ketaatan ASN dalam menjalankan kewajibannya sebagai ASN?
- a. Sangat ditaati
  - b. Ditaati
  - c. Cukup ditaati
  - d. Kurang ditaati
  - e. Sangat ditaati

### C. Larangan ASN

11. Dalam Peraturan Disiplin ASN terdapat ketentuan larangan bagi ASN Bagaimana menurut anda?
- a. Sangat dipahami oleh setiap ASN
  - b. Dipahami semua ASN
  - c. Cukup dipahami ASN
  - d. Kurang dipahami ASN
  - e. Sangat kurang dipahami ASN
12. Menurut anda larangan ASN dalam Peraturan Peraturan Disiplin ASN, telah dilaksanakan sebagaimana mestinya ?

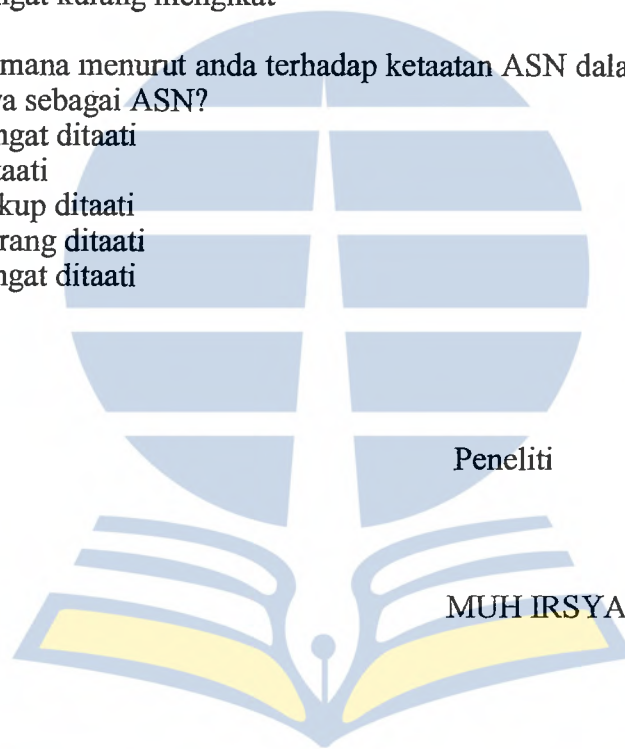
- a. Sangat ditaati ASN
  - b. Ditaati
  - c. Cukup ditaati
  - d. Kurang ditaati
  - e. Sangat kurang ditaati
13. Menurut anda ketentuan larangan ASN telah memadai untuk mendorong disiplin kerja ASN?
- a. Sangat memadai
  - b. Memadai
  - c. Cukup memadai
  - d. Kurang memadai
  - e. Sangat kurang memadai
14. Bagaimana menurut anda motivasi disiplin kerja ASN dalam perspektif larangan di dalam Peraturan Perundang-Undangan disiplin Aparatur Sipil Negara ?
- a. Sangat mengikat
  - b. Mengikat
  - c. Cukup mengikat
  - d. Kurang mengikat
  - e. Sangat kurang mengikat
15. Bagaimana menurut anda terhadap ketaatan ASN dalam menjalankan kewajibannya sebagai ASN?
- a. Sangat ditaati
  - b. Ditaati
  - c. Cukup ditaati
  - d. Kurang ditaati
  - e. Sangat ditaati

#### **D. Hak ASN**

16. Dalam Peraturan Disiplin ASN terdapat ketentuan hak bagi ASN Bagaimana menurut anda?
- a. Sangat dipahami oleh setiap ASN
  - b. Dipahami semua ASN
  - c. Cukup dipahami ASN
  - d. Kurang dipahami ASN
  - e. Sangat kurang dipahami ASN
17. Menurut anda hak-hak ASN dalam Peraturan Peraturan Disiplin ASN, telah dilaksanakan sebagaimana mestinya ?
- a. Sangat dapat dipenuhi
  - b. Dipenuhi
  - c. Cukup dipenuhi
  - d. Kurang dipenuhi
  - e. Sangat tidak dipenuhi



18. Menurut anda ketentuan hak ASN telah memadai untuk mendorong disiplin kerja ASN?
- Sangat memadai
  - Memadai
  - Cukup memadai
  - Kurang memadai
  - Sangat kurang memadai
19. Bagaimana menurut anda motivasi disiplin kerja ASN dalam perspektif hak ASN di dalam Peraturan Perundang-Undangan disiplin Aparatur Sipil Negara ?
- Sangat mengikat
  - Mengikat
  - Cukup mengikat
  - Kurang mengikat
  - Sangat kurang mengikat
20. Bagaimana menurut anda terhadap ketaatan ASN dalam menjalankan hak-haknya sebagai ASN?
- Sangat ditaati
  - Ditaati
  - Cukup ditaati
  - Kurang ditaati
  - Sangat ditaati



Peneliti

MUH IRSYAN MUKHTAR

## PEDOMAN WAWANCARA

1. Menurut anda, apakah Peraturan Perundang tentang disiplin ASN telah sesuai dengan kebutuhan dalam mendisiplin ASN dalam bekerja?

2. Dalam kenyataannya bahwa pelaksanaan tugas pokok ASN masih ada hanya takut pada peraturan, dan cenderung hanya melaksanakan kewajibannya . Bagaimana menurut anda ?

3. Apakah menurut anda implementasi peraturan disiplin ASN telah dijalankan sesuai harapan ?

4. Dari implementasi peraturan disiplin ASN, apakah berpengaruh terhadap motivasi disiplin kerja ASN ?

5. Bagaimana menurut anda penerapan sanksi terhadap pelanggaran larangan dan kewajiban ASN di Kabupaten Mamuju?

6. Secara keseluruhan bagaimana menurut bapak tentang penerapan peraturan disiplin ASN ?

Mamuju,

2018

Peneliti

MUH IRSYAN MUKHTAR