

# **PENEGAKAN DISIPLIN**

## **(Suatu Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai)**

**Sirajuddin Saleh**

Dosen Pendidikan Administrasi Perkantoran FIS UNM

### **ABSTRAK**

Kinerja pegawai merupakan salah satu tolak ukur yang sangat vital dalam mencapai tujuan organisasi publik maupun profit. Salah satu upaya meningkatkan kinerja adalah dengan jalan memberikan peraturan kedisiplinan pegawai. Akan tetapi dalam realitas terjadi meskipun kedisiplinan pegawai telah diatur dalam undang-undang belum terlaksana secara maksimal. Hal tersebut, dilator belakang oleh faktor pejabat yang Berwenang dalam Menerapkan Peraturan Disiplin belum terlaksana maksimal, dan kesadaran pegawai akan pentingnya disiplin kerja masih rendah. Oleh karena itu, dibutuhkan kebijakan lebih lanjut yang sifatnya mengikat agar terciptanya kinerja pegawai yang berkualitas.

**Kata Kunci:** Kinerja Pegawai, Penegakan Kedisiplinan.

### **PENDAHULUAN**

Dalam rangka mencapai tujuan Nasional sebagaimana tercantum pada Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, diperlukan adanya aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja dengan penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, dan Pemerintah serta bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi, sadar akan tanggung jawabnya, handal, profesional, dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan dengan menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*) untuk menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Untuk dapat membina aparatur negara khususnya PNS, diperlukan adanya peraturan disiplin yang memuat hak, kewajiban, larangan, dan sanksi. Ada beberapa peraturan disiplin yang telah dikeluarkan oleh pemerintah terkait dengan disiplin PNS, antara lain: Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 1966 tentang Pemberhentian Sementara PNS, Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian PNS, Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1983 tentang Izin Prekawinan PNS, dan terakhir adalah Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Peraturan Pemerintah tersebut, telah diatur dengan jelas kewajiban yang harus ditaati dan larangan yang tidak boleh dilakukan oleh setiap Pegawai Negeri Sipil. Selain itu dalam peraturan pemerintah tersebut diatur pula tentang tata cara pemeriksaan, tata cara penjatuhan dan penyampaian hukuman disiplin. serta tata cara pengajuan keberatan apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin merasa keberatan atas hukuman disiplin yang dijatuhkan kepadanya. Selain itu dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, disebutkan pula bahwa berbagai jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu

pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS. 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.

Peraturan pemerintah tentang disiplin dikeluarkan dengan maksud untuk menciptakan aparatur pemerintah yang bersih dan berwibawa yang pada akhirnya akan menampilkan kinerja yang baik. Namun demikian kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa masih ditemukan beberapa masalah mengenai disiplin pegawai yang berdampak pada rendahnya kinerja yang ditampilkan, seperti keterlambatan datang di kantor, cepat pulang kantor, lambatnya penyelesaian tugas yang diberikan, melakukan perceraian tanpa izin pimpinan, melakukan pernikahan lebih dari satu kali tanpa izin dari atasan, melakukan tindakan yang mencemarkan nama baik lembaga/organisasi, dan sebagainya. Hal tersebut sejalan dengan ungkapkan The Liang Gie (Moenir, 1983) bahwa: “Dalam prakteknya, Pegawai Negeri di Indonesia pada umumnya masih banyak kekurangan yaitu kurang mematuhi peraturan kedisiplinan pegawai, sehingga dapat menghambat kelancaran pemerintahan dan pembangunan nasional, antara lain adalah masih adanya jiwa kepegawaian dengan berfikir mengikuti kebiasaan bagian, bukan terletak pada kesatuan yang harmonis melainkan kesatuan pada bagian-bagian tersendiri, mempunyai bentuk dan corak yang berbeda serta kurang menghargai ketepatan waktu”.

Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur aparatur negara terkadang tidak menyadari akan tugas dan fungsinya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat sehingga sering kali timbul ketimpangan-ketimpangan dalam menjalankan tugasnya dan tidak jarang pula menimbulkan kekecewaan dan cemoohan yang berlebihan dari masyarakat. Kinerja PNS masih sering mendapat pandangan negatif dari masyarakat terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu adanya anggapan bahwa PNS sering melakukan korupsi dan ada juga PNS yang berperilaku negative/menyimpang dari peraturan yang ada.

### **Penegakan Disiplin Kerja**

Sebelum lebih lanjut menguraikan tentang penegakan disiplin dalam meningkatkan kinerja pegawai, berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian disiplin dan kinerja pegawai.

Sinungan (2005), mengemukakan bahwa disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan/kelompok dalam masyarakat berupa ketaatan yang ditetapkan pemerintah atau etika, norma atau kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu. Selain itu, Prijodarminto (1994) mengemukakan bahwa disiplin mempunyai tiga aspek penting, yaitu:

1. Sikap mental (*mental attitude*), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran, dan pengendalian watak.
2. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam

atau kesadaran bahwa ketaatan atau aturan, norma, kriteria, dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).

3. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.

Alex S. Nitisemito (1982) berpendapat bahwa kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik yang tertulis maupun tidak. Sementara itu Muchdarsyah (2000) mengemukakan beberapa pengertian disiplin sebagai berikut:

1. Kata disiplin dilihat dari segi (terminologis) berasal dari kata latin "*discipline*" yang berarti pengajaran, latihan dan sebagainya (berawal dari kata *discipulus* yaitu seorang yang belajar). Jadi secara etimologis terdapat hubungan pengertian antara *discipline* dengan *disciple* (Inggris yang berarti murid, pengikut yang setia, ajaran atau aliran).
2. Latihan yang mengembangkan pengendalian diri, watak, atau ketertiban dan efisiensi.
3. Kepatuhan atau ketaatan (*Obedience*) terhadap ketentuan dan peraturan pemerintah atau etik, norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat.
4. Penghukuman (*punishment*) yang dilakukan melalui koreksi dan latihan untuk mencapai perilaku yang dikendalikan (*control behaviour*).

Pada pasal 1 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, dikemukakan bahwa Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dipahami bahwa inti dari disiplin adalah ketaatan terhadap ketentuan yang berlaku sehingga tujuan dan harapan organisasi dapat tercapai dengan baik. Eksistensi dari disiplin diperlukan dalam kehidupan seseorang untuk menjamin pelaksanaan tugas yang menuntut kepatuhan atau ketaatan kepada semua peraturan yang telah ditetapkan baik untuk kepentingan dirinya maupun untuk kepentingan organisasi.

Selain pengertian disiplin, berikut ini akan dikemukakan pula pengertian kinerja. Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdiknas, 1995) adalah sesuatu yang hendak dicapai, prestasi yang diperlihatkan dan kemampuan kerja. Kinerja dipergunakan untuk melakukan penilaian secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi dan pegawai berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, organisasi dan manajemen dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan karyawannya dalam menjalankan tugas yang diterima.

Rivai (2005) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Lebih lanjut Rivai (2005) mengemukakan beberapa pengertian kinerja, sebagai berikut:

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta;
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja;
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan;

4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk melaksanakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya;
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atau tugas yang diberikan;
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik;
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja individu, yakni: (1) tugas individu, (2) perilaku individu, dan (3) ciri individu;
8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Prawirosentono (1999) mengemukakan bahwa kata kinerja merupakan padanan kata *'performance'* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika. Dari pengertian tersebut berarti setiap pegawai harus menyadari bahwa pekerjaan yang dilakukannya membuahkan suatu hasil. Jadi, kinerja itu dapat diartikan sebagai hasil kerja atau kemampuan kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atau suatu pekerjaan pada waktu tertentu. Kinerja itu dapat berupa produk akhir (barang dan jasa) atau berbentuk perilaku, motivasi, kecakapan, kompetensi, sarana dan keterampilan spesifik yang dapat mendukung pencapaian tujuan, sasaran organisasi.

Ukuran kinerja pegawai secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar, sebagaimana Lopez (1992) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja meliputi: (1) kualitas kerja, (2) kuantitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan, (5) keputusan yang diambil, (6) perencanaan kerja, dan (7) daerah organisasi kerja. Kemudian Sadly (1997) mengemukakan beberapa acuan dalam pelaksanaan tugas aparatur dalam rangka peningkatan kinerja sebagai berikut:

1. Kemampuan memberikan contoh dalam mengembang tugas, atau dengan kata lain sanggup menjadi panutan dengan berupaya menghindari diri dari berbagai perbuatan tercela;
2. Kecintaan terhadap tugas, yaitu kemampuan untuk mengutamakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, kecintaan ini harus diimplementasikan ke dalam kesungguhan kerja (*sense of belongingness*);
3. Partisipasi aktif yang tercermin pada ketulusan kerja sama (*sense of participation*);
4. Rasa tanggung jawab yang tinggi yang dimanifestasikan dalam kesungguhan mengembang tugas yang dibebankan kepadanya (*sense of responsibility*);
5. Memiliki motivasi yang kuat untuk mendinamisasi seluruh potensi yang ada, baik secara intrinsik maupun secara ekstrinsik;
6. Kedisiplinan terhadap waktu;
7. Membina keutuhan dengan menciptakan rasa saling menghargai;
8. Memiliki daya kreasi dan inovasi;

9. Tekun, cermat, dan teliti dalam kerja;
10. Memiliki kematangan emosi dan kedewasaan rasio (*rationality*);
11. Percaya pada diri sendiri.

Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa kinerja pegawai diperlukan dalam usaha pencapaian kinerja organisasi. Kinerja organisasi sebagai realisasi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sekaligus dapat menjadi evaluasi terhadap eksistensi organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, maka eksistensinya dapat dipertahankan, sedangkan bila kinerja organisasi jelek, maka eksistensi organisasi tersebut dapat dipertimbangkan. Kinerja suatu organisasi sebagai hasil yang dicapai, baik secara perorangan maupun secara berkelompok yang dapat diukur melalui keluaran, hasil manfaat, dan dampak sekaligus menjadi indikator efektivitas dan efisiensi terhadap sistem yang dibangun oleh manajemen puncak, baik yang dirumuskan secara bersama maupun yang berupa pengambilan keputusan organisasi.

### **Bentuk Dan Pendekatan Disiplin**

Disiplin pegawai merupakan tuntutan untuk tunduk dan patuh terhadap semua pedoman kerja dan peraturan yang berlaku dalam melaksanakan tugas dan fungsi sebagai pegawai dalam suatu organisasi. Tuntutan disiplin bagi pegawai dapat dibedakan dalam bentuk dan pendekatan yang digunakan. Mangkunegara (2005), mengemukakan bahwa ada dua bentuk disiplin yang menjadi tuntutan bagi pegawai dalam suatu organisasi, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.

#### **a. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif yang dimaksud adalah suatu upaya menggerakkan pegawai agar dapat mengikuti dan mematuhi pedoman kerja dan aturan yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah agar pegawai dapat berdisiplin diri atau memelihara dirinya terhadap peraturan yang ada dengan penuh kesadaran tanpa adanya tekanan dari pihak lain. Pimpinan berkewajiban memberikan pemahaman mengenai peraturan yang berlaku sehingga pedoman kerja dan peraturan dijadikan kebutuhan bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Pedoman dan peraturan bukan dijadikan sebagai bentuk tekanan dari organisasi atau pimpinan organisasi, akan tetapi pegawai menjadikan pedoman kerja dan peraturan organisasi sebagai bagian dari system organisasi yang wajib dipahami dan dipatuhi. Dalam hal ini kesadaran pegawai mengenai pentingnya pedoman dan peraturan organisasi sangat diperlukan.

#### **b. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif merupakan upaya yang dilakukan untuk menggerakkan pegawai dalam menyetujui pedoman dan peraturan untuk dipatuhi. Pada disiplin korektif ini, pegawai yang melanggar diberikan sanksi sesuai peraturan yang berlaku. Pemberian sanksi dimaksudkan untuk memperbaiki pegawai yang melanggar sebagai bentuk pembinaan dari pimpinan. Selain itu pemberian sanksi juga dapat menjadi pelajaran bagi pegawai lainnya agar tidak melakukan perbuatan yang sama.

Disiplin memuat beberapa aspek yaitu mental yang mewujudkan ketaatan dan ketertiban sebagai hasil pengembangan latihan pengendalian pikiran dan pengendalian watak. Aspek lainnya adalah pemahaman yang baik mengenai system, norma, dan standar yang berlaku sehingga pemahaman tersebut membutuhkan pengertian yang mendalam atau timbulnya kesadaran bahwa ketaatan merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan. Aspek terakhir adalah sikap dan perilaku yang wajar dengan mewujudkan kesungguhan hati mentaati segala peraturan secara cermat dan tertib.

Selain bentuk disiplin sebagaimana dikemukakan di atas, Mangkunegara (2005), juga mengemukakan beberapa pendekatan disiplin, sebagai berikut:

a. Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern yang dimaksud adalah mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa: 1) disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik; 2) melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku; 3) keputusan-keputusan terhadap kesalahan yang dilakukan atau perilaku menyimpang yang disangkakan harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyelidikan untuk mendapatkan fakta-faktaanya; dan 4) melakukan protes terhadap keputusan yang tidak adil terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan disiplin sebagai tradisi

Pendekatan disiplin sebagai tradisi merupakan pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi bahwa: 1) disiplin dilakukan oleh atasa kepada bawahan dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila pimpinan telah mengambil keputusan, 2) disiplin merupakan hukuman untuk pelanggaran yang pelaksanaannya harus sesuai dengan tingkat pelanggarannya, 3) pengaruh hukuman untuk member pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya, 4) peningkatan perbuatan pelanggaran yang dilakukan kedua kalinya diperlukan hukuman yang lebih keras (berat).

c. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin bertujuan memberikan asumsi bahwa: 1) disiplin kerja harus diterima dan dipahami oleh semua pegawai, 2) disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku yang lebih, 3) disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya. Hal ini dirumuskan saat adanya tujuan tertentu yang akan dicapai oleh organisasi.

### **Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Penegakan Disiplin**

Reformasi birokrasi yang dicanangkan pemerintah khususnya penataan dan pemetaan pegawai di instansi pemerintah disebabkan oleh beberapa factor, seperti yang dikemukakan oleh Prasajo (Hadi, 2007), sebagai berikut:

1. Keberhasilan pembangunan beberapa negara terletak pada usaha sistematis dan sungguh sungguh untuk memperbaiki Sistem Kepegawaian Negara.
2. Kepegawaian Negara merupakan faktor dinamis birokrasi yang memegang peranan dan penyelenggaraan pemerintahan.

Sejalan dengan reformasi birokrasi yang dilakukan, penegakan disiplin sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Untuk itu perlu memperhatikan sikap dan

perilaku serta kompetensi pegawai. Namun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa perubahan system manajemen kepegawaian dapat mengakibatkan stress dan kecemasan karena menghadapi sesuatu yang sangat baru dan tentunya berbeda dari sebelumnya. Perubahan system baru yang dimaksud adalah system penilaian kinerja dari penilaian melalui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) menjadi Penilaian Prestasi Kerja Pegawai (PPKP). PPKP merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. Untuk memperoleh objektivitas dalam penilaian prestasi kerja digunakan parameter penilaian berupa hasil kerja yang nyata dan terukur yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan organisasi, sehingga subjektivitas penilaian dapat diminimalisir. Dengan demikian hanya PNS yang berprestasi yang mendapatkan nilai baik (PP Nomor 46 tahun 2011). Dalam rangka meningkatkan daya guna dan hasil guna penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan pendekatan partisipasi dalam arti PNS yang dinilai terlibat langsung secara aktif dalam proses penetapan sasaran kerja yang akan dicapai, dan proses penilaian. (PP Nomor 46 tahun 2011).

Dampak dari penilaian kinerja melalui PPKP, adalah peningkatan disiplin kerja dan motivasi kerja. Disiplin dan motivasi kerja mempunyai pengaruh serta peran penting dalam pelaksanaan tugas sehari-hari para pegawai. Pegawai yang mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi akan tetap bekerja dengan baik walaupun tanpa diawasi oleh atasan. Pegawai yang disiplin tidak akan membuang-buang waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Demikian juga pegawai yang mempunyai kedisiplinan akan mentaati peraturan yang ada dalam lingkungan kerja dengan kesadaran yang tinggi tanpa ada rasa paksaan. Pada akhirnya pegawai yang mempunyai kedisiplinan kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja yang baik bila dibanding dengan pegawai yang kurang disiplin.

### **Kendala Dalam Penegakan Disiplin Pegawai**

Beberapa faktor yang menjadi kendala/hambatan dalam upaya menegakkan disiplin kepada pegawai seperti yang penulis amati selama ini adalah kurangnya ketegasan dari pimpinan dan kurangnya kesadaran dari pegawai itu sendiri.

#### **1. Kurang Tegasnya Pejabat yang Berwenang dalam Menerapkan Peraturan Disiplin.**

Pejabat/pimpinan unit kerja diharapkan untuk dapat mengimplementasikan peraturan disiplin pegawai sebagai suatu kewajiban yang diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin PNS. Namun demikian masih ditemukan beberapa pimpinan yang kurang tegas dalam menerapkan peraturan pemerintah tersebut dengan alasan yang tidak jelas. Hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Pemerintah pusat telah bersungguh-sungguh mendorong pimpinan unit kerja agar dapat memberikan pembinaan kepada pegawai yang ada dalam lingkungan unit kerjanya.

Kesungguhan pemerintah untuk meningkatkan disiplin pegawai dibuktikan dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin PNS yang didalamnya telah memuat kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan 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. (Penjelasan PP Nomor 53 tahun 2010).

Dalam Peraturan Pemerintah tersebut juga 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.

Pejabat yang berwenang harus memberikan sanksi/tindakan secara tegas bilamana seorang PNS terbukti melakukan pelanggaran disiplin dengan tujuan untuk memberikan efek jera dan shock terapi agar PNS yang lain tidak meniru atau melakukannya. Dan juga agar tidak melakukan pelanggaran disiplin yang hukumannya lebih berat lagi. Oleh karena itu setiap pejabat yang berwenang menghukum, wajib memeriksa lebih dahulu dengan seksama terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Sebagai dampak dari penegakan peraturan disiplin bagi PNS, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja bagi PNS, yang didalamnya juga mengatur penilaian disiplin kerja pegawai. Dalam Peraturan Pemerintah ini ditentukan, bahwa yang berwenang membuat penilaian prestasi kerja PNS adalah pejabat penilai, yaitu atasan langsung dari PNS yang bersangkutan dengan ketentuan paling rendah pejabat eselon V atau pejabat lain yang ditentukan. Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang dilakukan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolok ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Dalam melakukan penilaian dilakukan analisis terhadap hambatan pelaksanaan pekerjaan untuk mendapatkan umpan balik serta menyusun rekomendasi perbaikan dan menetapkan hasil penilaian. (Penjelasan PP Nomor 46 tahun 2011). Penilaian prestasi kerja sebagaimana diuraikan di atas, akan memberikan efek terhadap peningkatan disiplin kerja pegawai. Pegawai yang kurang disiplin akan menerima hasil penilaian yang rendah dan begitupula sebaliknya.

Selain peraturan tentang disiplin dan penilaian kinerja, pemerintah juga mengeluarkan Permendikbud Nomor 107 Tahun 2013 tentang pemberian tunjangan kinerja bagi PNS di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Tunjangan kinerja dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar senantiasa bekerja dengan baik penuh disiplin dan berdedikasi tinggi.

Dalam Permendikbud tersebut juga menegaskan hukuman bagi PNS yang tidak disiplin dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya, berupa pengurangan tunjangan yang akan diterimanya. Hal tersebut ditegaskan pada ayat (1) pasal 11 Permendikbud Nomor 107 tahun 2013 bahwa, pegawai dijatuhi sanksi pengurangan tunjangan kinerja apabila:

- a. Pegawai yang tidak masuk kerja atau tidak berada di tempat tugas selama 7,5 (tujuh koma lima) jam atau lebih dalam sehari;
- b. Pegawai yang terlambat masuk kerja;
- c. Pegawai yang pulang sebelum waktunya;
- d. Pegawai yang tidak mengisi daftar hadir; dan/atau
- e. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin.

Selanjutnya pada ayat (2) pasal 11 dijelaskan bahwa pengurangan tunjangan kinerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dinyatakan dalam % (persen), dan dihitung secara kumulatif dalam 1 (satu) bulan dengan ketentuan paling banyak sebesar 100% (seratus persen), dengan ketentuan:

- a. Pegawai yang tidak masuk kerja tanpa keterangan/izin, diberlakukan pengurangan Tunjangan Kinerja sebesar 3% (tiga persen), sedangkan Pegawai yang tidak masuk kerja dengan keterangan/izin, diberlakukan pengurangan Tunjangan Kinerja sebesar 1,5% (satu setengah persen) untuk tiap satu hari tidak masuk kerja.
- b. Pegawai yang tidak berada di tempat tugas selama 7½ (tujuh setengah) jam atau lebih dalam 1 (satu) hari kerja sehari tanpa keterangan/izin diberlakukan pengurangan Tunjangan Kinerja sebesar 3% (tiga persen).

Lebih lanjut dijelaskan pada pasal 12 Permendikbud Nomor 107 tahun 2013, bahwa pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin, dikenakan pengurangan Tunjangan Kinerja sebagai berikut:

- a. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin ringan dilakukan pengurangan tunjangan kinerja sebagai berikut:
  - 1) sebesar 20% (dua puluh persen) selama 1 (satu) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa teguran lisan;
  - 2) sebesar 30% (tiga puluh persen) selama 2 (dua) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa teguran tertulis; dan
  - 3) sebesar 40% (empat puluh persen) selama 3 (tiga) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa pernyataan tidak puas secara tertulis.
- b. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin sedang dilakukan pengurangan tunjangan kinerja, sebagai berikut:
  - 1) sebesar 40% (empat puluh persen) selama 6 (enam) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun,

- 2) sebesar 50% (lima puluh persen) selama 8 (delapan) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan
  - 3) sebesar 60% (enam puluh persen) selama 10 (sepuluh) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun.
- c. Pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin berat dilekukan pengurangan tunjangan kinerja, sebagai berikut:
- 1) sebesar 60% (enam puluh persen) selama 12 (dua belas) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun;
  - 2) sebesar 70% (tujuh puluh persen) selama 12 (dua belas) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah;
  - 3) sebesar 80% (delapan puluh persen) selama 12 (dua belas) bulan, jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa pembebasan dari jabatan; dan
  - 4) sebesar 100% (seratus persen), jika Pegawai dijatuhi hukuman disiplin berupa pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri atau pemberhentian tidak dengan hormat dan mengajukan banding administratif.

Dengan memperhatikan beberapa peraturan pemerintah seperti yang diuraikan di atas, jelas bahwa ketidakdisiplinan pegawai bukan disebabkan karena kurangnya/lemahnya peraturan tertatng disiplin, akan tetapi disebabkan karena kurangnya kesungguhan pimpinan unit kerja dalam menerapkan petaturan yang ada.

## 2. Kurangnya Kesadaran Pegawai akan Pentingnya Disiplin Kerja

Kedisiplinan pegawai merupakan suatu hal yang harus menjadi acuan hidup bagi setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh Negara kepadanya. Tuntutan masyarakat akan pelayanan yang semakin tinggi membutuhkan pegawai yang bersih, berwibawa, dan berdisiplin tinggi dalam menjalankan tugas. Dalam melaksanakan tugas sehari-hari pegawai diharapkan sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelayan masyarakat tanpa ada paksaan dari pihak manapun. Kesadaran akan tanggung jawab diharapkan melekat pada diri pegawai sebagai konsekwensi dari keinginannya sendiri untuk menjadi pegawai dengan segala konsekwensinya.

Sebelum menjalankan tugas, pegawai mengangkat sumpah dihadapan pimpinan yang didampingi oleh rohaniwan.Sumpah jabatan yang diucapkan merupakan janji yang harus dipatuhi dengan penuh kesadaran.Namun demikian kenyataan yang berkembang sekarang justru jauh dari harapan. Masih banyak ditemukan pegawai dengan sadar melakukan pelanggaran disiplin dengan berbagai cara.

Disiplin bagi pegawai mencakup unsur-unsur ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban.Hal ini berarti kita harus mengorbankan kepentingan pribadi dan golongan untuk kepentingan negara dan masyarakat.Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur mengenai kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil.Disiplin yang diharapkan adalah disiplin yang datang dari individu pegawai itu

sendiri dan bersifat spontan bukan disiplin berdasarkan perintah yakni dijalankan karena adanya sanksi atau ancaman hukuman. Dengan demikian orang yang melaksanakan disiplin ini karena takut terkena sanksi atau hukuman, sehingga disiplin dianggap sebagai alat untuk menuntut pelaksanaan tanggung jawab.

Bertitik tolak dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa inti dari pembentukan disiplin dapat dilaksanakan melalui dua cara, yaitu melalui pengembangan disiplin pribadi atau pengembangan disiplin yang datang dari individu serta melalui penerapan tindakan disiplin yang ketat, artinya bagi seorang pegawai yang indiscipliner akan dikenai hukuman atau sanksi sesuai dengan tingkatan kesalahan. Pegawai yang sadar akan tugas dan tanggung jawabnya akan menjalankan kewajiban yang dibebankan kepadanya dan menjauhi larangan-larangan yang akan menurunkan kredibilitasnya.

### **Upaya Peningkatan Disiplin Pegawai**

Beberapa upaya yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan disiplin pegawai antara lain:

- 1) Melakukan sosialisasi dalam rangka memberikan pemahaman tentang peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin PNS diantaranya PP No. 53 tahun 2010 tentang Peraturan disiplin, PP No. 32 tahun 1979 tentang Pemberhentian PNS, PP No.45 Tahun 1990 sebagai pengganti PP No.10 tahun 1983 tentang zin perkawinan dan perceraian PNS. Kegiatan sosialisasi bisa melalui pendidikan dan latihan (Diklat), Bimbingan Teknis (Bintek) serta bentuk program kerja lainnya yang bertujuan memberikan pemahaman dan mengaplikasikan peraturan yang berkaitan disiplin PNS.
- 2) Memberikan sanksi tegas apabila ditemukan pegawai terbukti melakukan pelanggaran disiplin dengan tujuan untuk memberikan efek jera dan shock terapi agar PNS yang lain tidak meniru atau melakukannya. dan juga agar tidak melakukan pelanggaran yang hukumannya lebih berat lagi.
- 3) Pimpinan unit kerja terendah sampai tertinggi melakukan pengawasan dan melakukan pembinaan secara dini dilingkungan kerjanya mengenai kedisiplinan.
- 4) Setiap pegawai melakukan introspeksi dan sadar akan peran dan kedudukannya sebagai pegawai. Introspeksi diri dan kesadaran akan timbul apabila pegawai mensyukuri kedudukannya sebagai pegawai yang juga didambakan oleh orang lain.

### **KESIMPULAN**

Organisasi publik akan mampu bersaing dengan organisasi lainnya, manakala mampu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Salah satu upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah melakukan upaya-upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai yang selama ini masih rendah dimata publik. Pemerintah telah melakukan berbagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai. Akan tetapi hasil yang didapatkan masih belum memberikan hasil yang menggembirakan. Setiap kebijakan yang tercantum dalam peraturan ternyata masih memiliki celah dalam pelaksanaannya. Salah satu upaya yang ditempuh adalah dalam peningkatan kinerja pegawai dengan jalan memberikan peraturan kedisiplinan pegawai. Akan tetapi dalam realitas terjadi meskipun kedisiplinan pegawai telah diatur dalam

undang-undang belum terlaksana secara maksimal. Hal tersebut, dilatar belakangi oleh faktor pejabat yang Berwenang dalam Menerapkan Peraturan Disiplin belum terlaksana maksimal, dan kesadaran pegawai akan pentingnya disiplin kerja masih rendah. Adapun upaya yang dilakukan adalah: 1) melakukan sosialisasi dalam rangka memberikan pemahaman tentang peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin PNS diantaranya PP No. 53 tahun 2010 tentang Peraturan disiplin dan aturan yang terkait, 2) memberikan sanksi tegas apabila ditemukan pegawai terbukti melakukan pelanggaran disiplin, 3) pimpinan unit kerja terendah sampai tertinggi melakukan pengawasan dan melakukan pembinaan secara dini dilingkungan kerjanya mengenai kedisiplinan, dan 4) pegawai melakukan instropeksi dan sadar akan peran dan kedudukannya sebagai pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Depdiknas.1995. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta; Balai Pustaka
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly J. H., 1996, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jilid I, Edisi VIII*, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Hadi, P. 2007. *Manajemen Pegawai Negeri Sipil Dalam Kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia*. Buletin Badan Kepegawaian Negara. Edisi Khusus, Mei 2007
- Lopez, E. M. 1992. "A Test of the Self Consistency Theory of the Job Performance, Job Satisfaction Relationship". *Academy of Management*. No. 2 hlm.25-35.
- Moenir, 1983 *Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Muchdarsyah, Sinungan. 2000. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Bumi Aksara: Jakarta
- Nitisemito. Alex S. 1982. *Manajemen Personalia*: Sasmita Bros. Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010, tentang *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 tentang *Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 107 Tahun 2013 tentang *Tunjangan Kinerja bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*, Jakarta: Kemdikbud.
- Prawirosentono S., 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. BPFE: Yogyakarta.
- Prijodarminto, Soegeng 1994. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Pradnya Paramita: Bandung.
- Rivai, Veithzal, 2005. *Performance Appraisal*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Sadly, A.D. 1997. *Perilaku Pengawasan yang Kondusif dalam Mencapai Keberhasilan Misi Pengawasan*. Makalah disampaikan dalam Temu Karya Pengawasan Tingkat Nasional di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. Ujung Pandang, 21 Agustus 1997.