

**KEPEMIMPINAN SKPD DALAM MELAKSANAKAN PERATURAN  
PEMERINTAH NO. 53 TAHUN 2010 TENTANG  
PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(Studi di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara)**

**Justina<sup>1</sup>, Redatin Parwadi<sup>2</sup>, Erdi<sup>3</sup>**

Program Studi Ilmu Administrasi Negara  
Magister Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Tanjungpura Pontianak

**ABSTRAK**

Tidak maksimalnya kepemimpinan Kepala Bagian dan Subbagian di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara dalam pengawasan disiplin pegawai, memberikan pembinaan dan menjadi teladan bagi pegawai menyebabkan disiplin pegawai terhadap ketentuan jam kerja belum terwujud. Belum maksimalnya kepemimpinan Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara memiliki peran besar dalam implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, khususnya dalam meningkatkan disiplin pegawai terhadap jam kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu a) faktor pemimpin; para pemimpin di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara kurang melakukan pengawasan, pembinaan dan sekaligus teladan bagi para bawahan sehingga para bawahan tidak termotivasi untuk melaksanakan disiplin terhadap jam kerja; b) faktor bawahan; kurangnya motivasi dari bawahan untuk mentaati aturan terhadap jam kerja dan himbauan dari pimpinan; c) faktor situasi dan kondisi; lingkungan kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara belum memberikan motivasi bagi para PNS untuk menjadikan disiplin sebagai sebuah gaya hidup. Implikasi penelitian ini adalah dalam rangka implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, perlu didukung dengan implementasi Undang Undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara khususnya pemberlakuan sistem *reward and punishment* dan tunjangan berbasis kinerja kepada pegawai.  
*Kata Kunci : Implementasi, Disiplin, Pegawai Negeri Sipil.*

---

<sup>1</sup> PNS

<sup>2</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

<sup>3</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

## **A. PENDAHULUAN**

### **1. Latar Belakang**

Telah banyak penelitian terdahulu mengenai implementasi PP Nomor 53 tahun 2010. Diantaranya adalah penelitian yang dilaksanakan oleh Agus Herianto (2013) dengan judul “Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat”. Hasil penelitian tersebut, menemukan bahwa implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat kurang berjalan efektif dalam rangka meningkatkan disiplin pegawai hal ini dikarenakan kebijakan tersebut belum mampu mengatasi permasalahan disiplin pegawai untuk mentaati ketentuan jam kerja, dimana masih ditemukan pegawai yang lambat masuk kerja dan pulang lebih awal meskipun sudah diterapkan sistem absent elektronik. Dilihat dari aspek cara berpakaian dan bertingkah laku, masih ditemukan beberapa PNS yang tidak disiplin dalam berpakaian terutama dalam mengenakan atribut pakaian dinas, demikian pula dengan cara bertingkah laku masih ditemukan pegawai yang belum menunjung tinggi nilai-nilai etika profesi PNS. Sementara dilihat dari aspek melakukan pekerjaan dan hal-hal yang oleh dan tidak dilakukan oleh PNS juga masih belum sesuai dengan yang diharapkan masih ditemukan pelanggaran disiplin kode etik oleh pegawai. Kurang efektifnya implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Provinsi Kalimantan Barat dalam rangka meningkatkan disiplin kerja PNS sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor komunikasi, faktor sumber daya, faktor disposisi, faktor struktur birokrasi, dan faktor responsivitas pegawai.

Hasil penelitian tersebut lebih cenderung menganalisis proses implementasi PP Nomor 53 tahun 2010 secara keseluruhan dari berbagai aspek. Adapun penelitian ini lebih difokuskan pada aspek kepemimpinan dalam implementasi PP Nomor 53 tahun 2010. Pentingnya aspek kepemimpinan di lingkungan pemerintah daerah tersebut, dikarenakan para pemimpin merupakan figur terdekat yang dapat mengawasi, membina, mengayomi dan memberikan teguran terhadap pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh para bawahan. Disiplin diperlukan melalui pembinaan dari atasan yang baik pada semua tingkat pimpinan. Dengan demikian, perlu diambil kebijakan dan langkah-langkah Penertiban Aparatur Pemerintah yang terus dilanjutkan dan ditingkatkan agar tugas pokok sehari-hari dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Sebagai tindak lanjut PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS, Pemerintah Kabupaten Kayong Utara telah membuat regulasi teknis dalam rangka meningkatkan disiplin pegawai khususnya terhadap hari dan jam kerja, yaitu dengan dikeluarkannya Peraturan Bupati Kayong Utara Nomor 8 Tahun 2012 tentang Ketentuan Hari dan Jam Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kayong Utara. Kendati sudah dibuat regulasi tentang disiplin PNS terhadap ketentuan hari dan jam kerja, kenyataan di lapangan perilaku PNS belum sesuai dengan yang diharapkan oleh PP dan Perbub tersebut. Disiplin kerja PNS di lingkungan pemerintah Kabupaten Kayong Utara tergambar dari banyaknya pelanggaran terhadap ketentuan masuk kerja dan mentaati jam

masuk dan pulang kerja. Hampir di tiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) termasuk di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara ditemukan pegawai yang tidak masuk kerja dengan berbagai alasan, demikian pula dengan ketentuan jam kerja masih sering di temukan pegawai yang datang terlambat dan pulang lebih awal. Fenomena lainnya adalah terdapat pegawai yang datang sesuai jam kerja tetapi setelah mengisi absent pegawai tersebut tidak jelas keberadaanya atau menghilang.

Melihat masih terdapatnya pelanggaran terhadap ketentuan masuk kerja dan jam kerja diatas menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai di Sekretariat Daerah pemerintah Kabupaten Kayong Utara masih perlu ditingkatkan. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh PNS dan dikenakan hukuman atau sanksi sesuai dengan pelanggaran yang telah dilakukannya. Hukuman yang dikenakan tersebut dapat berupa hukuman disiplin ringan (seperti teguran lisan tertulis, dan teguran tidak puas secara tertulis), hukuman disiplin sedang (seperti penundaan kenaikan gaji berkala dan penundaan kenaikan pangkat paling lama 1 tahun) sedangkan hukuman disiplin berat dapat berupa penurunan pangkat pada pangkat setingkat lebih rendah untuk paling lama 4 tahun, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan tidak hormat, tidak atas kehendak sendiri sebagai pegawai negeri sipil.

## **2. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup masalah dalam penelitian ini adalah: “kepemimpinan SKPD dalam implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, khususnya disiplin terhadap ketentuan jam kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara“.

## **3. Perumusan Masalah**

Rumusan permasalahan penelitian ini adalah : bagaimana kepemimpinan SKPD dalam implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, khususnya disiplin terhadap ketentuan jam kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara?

## **B. Tinjauan Pustaka**

### **1. Kepemimpinan**

Kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mau melakukan apa yang diinginkan pihak lainnya. Ketiga kata yaitu pemimpin, kepemimpinan, serta kekuasaan yang dijelaskan sebelumnya tersebut memiliki keterkaitan yang tak dapat dipisahkan, karena untuk menjadi pemimpin bukan hanya berdasarkan suka satu sama lainnya, tetapi banyak faktor. Pemimpin yang berhasil hendaknya memiliki beberapa kriteria yang tergantung pada sudut pandang atau pendekatan yang digunakan, apakah itu kepribadiannya, keterampilan, bakat, sifat-sifatnya, atau kewenangannya yang dimiliki yang mana nantinya sangat berpengaruh terhadap teori maupun gaya kepemimpinan yang akan diterapkan. Menurut Humphill (dalam Wahjosumidjo, 1984:21) “Kepemimpinan adalah langkah pertama hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan”.



Berdasarkan beberapa batasan kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinannya sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan berorganisasi mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Mempunyai kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi. Sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan dinamika sumber-sumber yang ada.

Sejalan dengan uraian di atas Pamudji (1986:1) menyatakan bahwa : “Pemimpin dan kepemimpinan merupakan sifat universal dan merupakan gejala kelompok dan sosial”. Dikatakan bersifat universal oleh karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan bersama-sama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha tersebut melibatkan dua, tiga, maupun lebih banyak pegawai. Dikatakan gejala kelompok dan sosial karena kepemimpinan adalah sebagai penyebab dari kegiatan-kegiatan proses atau perubahan yang akan dilakukan.

Disamping definisi-definisi yang telah disebutkan di atas, Jacobs dan Jaques (dalam Yukl, 1998:2) memberikan pengertian kepemimpinan sebagai sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran”. Lebih lanjut Rouch dan Behling (dalam Yukl, 1998:2) yang memberikan definisi : “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan”.

Searah dengan pandangan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses sosial yang dalam hal ini pengaruh yang sengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk mengatur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Ada dua jenis pemimpin yaitu formal dan informal. Munculnya kedua tipe pemimpin tersebut dapat dilihat dari dua sisi dan menurut Siagian (1990:9) adalah :

- a. Seorang pemimpin itu memang dilahirkan untuk menjadi pemimpin.
- b. Seorang pemimpin itu menjadi pemimpin karena ditempa dan dibentuk melalui pendidikan dan latihan.

Keberhasilan dan kegagalan dalam melaksanakan pembangunan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebagian besar tergantung keberhasilan dan mutu kepemimpinan yang ada pada diri pemimpin tersebut. Sebab ia harus mampu menggerakkan, membimbing dan menuntun bawahannya agar mampu bekerja efektif dan efisien. Secara ringkas faktor- faktor yang mempengaruhi pemimpin digolongkan menjadi tiga komponen dasar (Siagian, 1990:65) yaitu :

1. Pemimpin, yaitu seorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan (*leadership*).
2. Pengikut, yaitu sekelompok orang yang berkedudukan untuk mengikuti atau berfungsi sebagai kepentingan (*follorship*).
3. Situasi dan kondisi, yaitu keadaan yang meliputi kepemimpinan dan pengikutnya.

Keberadaan seorang pemimpin, tidak terlepas dari sifat dan kelebihan yang dimilikinya. Menurut Thoha (1990:34) bahwa : “pemimpin-pemimpin itu hendaknya harus lebih mampu dan cerdas dibandingkan dengan yang dipimpinya”. Pandangan Thoha mengandung pemahaman bahwa seorang pemimpin formal harus memiliki kecerdasan karena ia akan membawa pengikutnya untuk mencapai tujuan. Tugas tersebut tidaklah mudah untuk dicapai karena mengandung tanggung jawab moral yang berat. Sebab kegagalan atau keberhasilan pencapaian tujuan tergantung dan keberhasilan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugasnya.

Salah satu tugas dan peran seorang pemimpin adalah mempengaruhi dan menggerakkan, dalam hal mempengaruhi dan menggerakkan orang lain, maka pemimpin formal yang ada di dalam suatu organisasi, harus mempunyai kelebihan-kelebihan yang ada pada dirinya. Kelebihan yang dimaksud Gani (dalam Widjaja, 1987:10) yaitu kepemimpinan pada umumnya memerlukan sifat kelebihan dari yang memimpin terhadap yang dipimpin. Dimana kelebihan-kelebihan itu meliputi tiga hal yaitu kelebihan dalam menggunakan pikiran, kelebihan dalam rohaniah dan kelebihan dalam berbadaniah. Dengan adanya kelebihan yang dimiliki pemimpin formal, apabila terdapat masalah-masalah yang berkaitan dengan orang lain, maka pemimpin formal harus mampu mencari jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Menurut Kartini Kartono (1990:66) ada beberapa ciri-ciri sebagai predisposisi yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu : “Memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif dan ketrampilan, komunatif, memiliki kepercayaan diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi social yang tinggi dan lain-lain”.

Menurut Tead (dalam Sarwoto, 1986:56) bahwa sifat-sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu :

1. Energik, jasmani maupun rohani
2. Kesadaran tujuan yang akan ditempuh olehnya
3. Kegairahan
4. Ramah tamah dan rasa kasih sayang
5. Kejujuran
6. Ahli dalam bidangnya
7. Selalu bersikap tegas
8. Cerdas
9. Mampu mengajar
10. Mempunyai keyakinan yang teguh.

## **2. Implementasi Kebijakan**

Menurut Nugroho (2003:158) implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah “cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuan, tidak kurang tidak lebih”. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, menurutnya ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan dan kebijakan publik.

Winarno (2005:101) menjelaskan pengertian implementasi kebijakan, sebagai berikut: “implementasi kebijakan merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan”. Definisi tersebut menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan pelaksanaan kegiatan administratif yang legitimasi hukumnya ada. Pelaksanaan kebijakan melibatkan berbagai unsur dan diharapkan dapat bekerjasama guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Ada beberapa variabel penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Beberapa pakar mengklasifikasikan variable-variabel penting dalam implementasi kebijakan. Pandangan Edwards III (1980), mengemukakan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat

variabel, yaitu: “*Four critical factors or variables in implementing public police: communication, resources, dispositions or attitude, and bureaucratic structure*”.

Pendekatan yang digunakan dalam menganalisis implementasi kebijakan dalam penelitian ini adalah teori yang dikemukakan oleh Edwards III. Dimana implementasi dapat dimulai dari kondisi abstrak dan sebuah pertanyaan tentang apakah syarat agar implementasi kebijakan dapat berhasil, menurut Edwards III ada empat variabel dalam kebijakan publik yaitu komunikasi (*Communications*), sumber daya (*resources*), sikap (*dispositions atau attitudes*) dan struktur birokrasi (*bureaucratic structure*).

Keempat faktor di atas harus dilaksanakan secara simultan karena antara satu dengan yang lainnya memiliki hubungan yang erat. Tujuan kita adalah meningkatkan pemahaman tentang implementasi kebijakan. Penyederhanaan pengertian dengan cara membreakdown (diturunkan) melalui eksplanasi implementasi kedalam komponen prinsip. Implementasi kebijakan adalah suatu proses dinamik yang mana meliputi interaksi banyak faktor.

Selanjutnya menurut Grindle (dalam Winarno, 2005:78) menyatakan: implementasi merupakan proses umum tindakan administratif yang dapat diteliti pada tingkat program tertentu. Sedangkan Van Meter dan Horn (dalam Wibawa, 1994:15) menyatakan bahwa implementasi kebijakan merupakan tindakan yang dilakukan oleh pemerintah dan swasta baik secara individu maupun secara kelompok yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan. Grindle (dalam Winarno, 2005:80) menambahkan bahwa proses implementasi baru akan dimulai apabila tujuan dan sasaran telah ditetapkan, program kegiatan telah tersusun dan dana telah siap dan telah disalurkan untuk mencapai sasaran.

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

Untuk memperlancar implementasi kebijakan, perlu dilakukan diseminasi dengan baik. Menurut Wahab (1990:45-46) syarat pengelolaan diseminasi kebijakan ada empat, yakni: (1) adanya respek anggota masyarakat terhadap otoritas pemerintah untuk menjelaskan perlunya secara moral mematuhi undang-undang yang dibuat oleh pihak berwenang; (2) adanya kesadaran untuk menerima kebijakan. Kesadaran dan kemauan menerima dan melaksanakan kebijakan terwujud manakala kebijakan dianggap logis; (3) keyakinan bahwa kebijakan dibuat secara sah; (4) awalnya suatu kebijakan dianggap kontroversial, namun dengan berjalannya waktu maka kebijakan tersebut dianggap sebagai sesuatu yang wajar.

Candler dan Plano (dikutip Tangkilisan, 2003) berpendapat kebijakan publik adalah pemanfaatan yang strategis terhadap sumberdaya – sumberdaya yang ada untuk memecahkan masalah – masalah publik atau pemerintah. Dalam kenyataannya, kebijakan tersebut telah banyak membantu para



pelaksana pada tingkat birokrasi pemerintah maupun para politisi untuk memecahkan masalah – masalah publik. Selanjutnya dikatakan bahwa kebijakan publik merupakan suatu intervensi yang dilakukan secara terus menerus oleh pemerintah demi kepentingan kelompok yang kurang beruntung dalam masyarakat agar mereka dapat hidup, dan ikut berpartisipasi dalam pembangunan secara luas.

Menurut Mazmanian dan Sabatier (1983:5), terdapat dua perspektif dalam analisis implementasi, yaitu perspektif administrasi publik dan perspektif ilmu politik. Menurut perspektif administrasi publik, implementasi pada awalnya dilihat sebagai pelaksanaan kebijakan secara tepat dan efisien. Namun, pada akhir Perang Dunia II berbagai penelitian administrasi negara menunjukkan bahwa ternyata agen administrasi publik tidak hanya dipengaruhi oleh mandat resmi, tetapi juga oleh tekanan dari kelompok kepentingan, anggota lembaga legislatif dan berbagai faktor dalam lingkungan politis.

### **3. Disiplin Pegawai**

Aspek yang penting dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 adalah mengenai Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang mengatur kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar oleh anggota Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang melanggar ketentuan peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Atas dasar pelanggaran-pelanggaran terhadap Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, maka anggota Pegawai Negeri Sipil mendapat hukuman disiplin.

Disiplin kerja sangat penting bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi organisasi karena disiplin kerja akan mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. Oleh karena itu, pegawai merupakan motor penggerak utama dalam organisasi. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2005:76) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Sedangkan menurut Sutrisno (2009:45) disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketepatan perusahaan”.

Levine (1980:71) telah memberikan definisi antara lain, disiplin merupakan suatu kekuatan yang selalu berkembang di tubuh para pekerja yang membuat mereka dapat mematuhi keputusan dan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Di samping beberapa pengertian mengenai disiplin pegawai tersebut di atas, Moenir (1983:152) mengemukakan bahwa “Disiplin adalah ketaatan yang sikapnya impersonal, tidak memakai perasaan dan tidak memakai perhitungan pamrih atau kepentingan pribadi. Susanto (1974:305) juga mengemukakan sesuai dengan keadaan di dalam setiap organisasi, maka disiplin dapat dibedakan menjadi 2 (dua) macam yaitu :

1. Disiplin yang bersifat positif.
2. Disiplin yang bersifat negatif.

Berdasarkan pada pengertian tersebut di atas, maka tolok ukur pengertian kedisiplinan kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kepatuhan terhadap jam-jam kerja.
2. Kepatuhan terhadap instruksi dari atasan, serta pada peraturan dan tata tertib yang berlaku.
3. Berpakaian yang baik pada tempat kerja dan menggunakan tanda pengenal instansi.
4. Menggunakan dan memelihara bahan-bahan dan alat-alat perlengkapan kantor dengan penuh hati-hati.
5. Bekerja dengan mengikuti cara-cara bekerja yang telah ditentukan.

### **C. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dilakukan terhadap Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. Teknik penentuan subjek menggunakan cara *purposive* yang terdiri dari : a) Kepala Bagian dan Subbagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. b) PNS yang berstatus sebagai staf di lingkungan Sekretariat Kabupaten Kayong Utara. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi (*Observation*), wawancara dan studi dokumenter.

### **D. HASIL PENELITIAN**

#### **1. Kepemimpinan SKPD Dalam Implementasi Pp Nomor 53 Tahun 2010 Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara**

##### **a. Mengawasi Bawahan**

Mengenai pelaksanaan pengawasan melekat Kepala Bagian dan Subbagian terhadap disiplin pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara dalam melaksanakan tugasnya, hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara memberikan penjelasan sebagai berikut : “semua pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara melaksanakan pengawasan melekat sesuai dengan jenjang eseloneringnya, artinya setiap pimpinan ikut mengawasi para bawahan, khusus untuk pengawasan terhadap disiplin pegawai terhadap jam kerja, setiap pimpinan mengawasi disiplin bawahan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan mengecek daftar hadir atau absensi. Pengawasan langsung dilakukan oleh atasan seperti dengan memeriksa kehadiran pegawai langsung di ruangan kerja, apakah seluruh pegawai berada ditempat sesuai jam masuk dan berada pada saat jam kerja, jika pegawai tidak berada ditempat pimpinan memastikan alasan tidak hadirnya pegawai bersangkutan”

Keterangan yang disampaikan oleh Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara menunjukkan bahwa setiap pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara telah melaksanakan kewajibannya sebagaimana tertuang dalam PP 53 tahun 2010 tentang disiplin PNS dengan melaksanakan pengawasan langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya pengawasan melekat yang dilaksanakan baik secara langsung atau tidak langsung oleh pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara diharapkan disiplin PNS terhadap jam kerja dapat terwujud. Pengawasan Melekat



pada hakekatnya mewajibkan agar setiap atasan langsung atau pejabat pimpinan lainnya langsung mengetahui kegiatan nyata dari setiap aspek serta permasalahan pelaksanaan tugas dalam lingkungan satuan organisasi masing-masing untuk selanjutnya bilamana terjadi penyimpangan dapat langsung mengambil langkah-langkah perbaikan dan tindakan sepenuhnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya serta peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Hasil wawancara dengan salah seorang pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara terkait dengan pengawasan pimpinan terhadap disiplin pegawai memberikan keterangan sebagai berikut : “mengenai pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap disiplin pegawai terhadap jam masuk kerja di kantor sekretariat daerah ini, dapat dikatakan sudah dilaksanakan. Namun demikian, pengawasan yang dilakukan terkesan masih bersifat prosedural. Belum semua pimpinan di masing-masing bagian dan subbagian melakukan pengawasan secara efektif, misalnya memeriksa pegawai masuk sebelum atau minimal sesuai jam masuk kerja dan pulang sesuai dengan jam kerja. Hanya ada beberapa pimpinan yang sangat ketat terhadap disiplin pegawai dengan mengawasi pegawai tidak saja melalui daftar absen, tetapi turun langsung keruang kerja”.

Sementara itu mengenai efektivitas pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap disiplin jam kerja PNS di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara, salah seorang staf yang bertugas di Subbagian Dokumkultasi Hukum memberikan keterangan sebagai berikut : “menurut pengamatan saya pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara belum semuanya melakukan pengawasan dengan efektif, hal ini dikarenakan masih banyak pegawai yang tidak disiplin terhadap jam masuk kerja dan pulang kerja. Dikatakan tidak efektif, karena pada dasarnya ada pimpinan yang mengetahui staffnya yang tidak disiplin tetapi tidak diberi peringatan atau tindakan, terkesan ada pembiaran atau masa bodoh. Pengawasan hanya efektif pada saat PP 53 tahun 2010 mulai diterapkan, setelah itu seperti sekarang ini terlihat bahwa pengawasan kurang efektif dilaksanakan”.

Berdasarkan keterangan dari hasil wawancara dengan 2 (dua) orang staf Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan belum disertai dengan komitmen dan tanggungjawab sebagai pimpinan, sebagaimana dituangkan dalam PP 53 tahun 2010 bahwa pimpinan memiliki kewajiban untuk mengawasi para bawahan. Akan sulit menerapkan disiplin kepada pegawai terhadap jam kerja apabila pimpinan kurang mengawasi para bawahannya.

Minimnya kualitas pengawasan oleh para pimpinan terhadap disiplin para bawahan untuk mentaati jam kerja sebagaimana dikemukakan oleh beberapa staf/bawahan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara sejalan dengan hasil pengamatan yang penulis lakukan terhadap pengawasan pimpinan kepada bawahan, dimana dalam pengamatan menunjukkan bahwa : “hanya sebagian pimpinan di level eselon III yang sangat ketat dalam melakukan pengawasan terhadap disiplin jam masuk dan pulang kerja, seperti datang lebih awal dengan memeriksa atau memastikan bawahannya datang tepat waktu 07:30, istirahat jam 12.00-13.00 dan pulang kerja jam 16.00 wib. Dimana pimpinan tersebut memantau secara langsung dan menegur pegawai yang tidak tepat waktu, namun

ada pula pimpinan yang masa bodoh terhadap disiplin waktu para bawahannya. Dimana masih memberi toleransi apabila pada bawahan yang terlambat masuk kerja atau pulang lebih awal”.

Sejauh ini terlihat kurang ada ketegasan dari pimpinan untuk menindak bawahan yang tidak disiplin, kendati mereka sudah diberi mandate untuk memberikan sanksi. Ada juga untuk beberapa hal, pimpinan justru takut dengan bawahan apabila memberikan sanksi, sekalipun sanksi itu hanya bersifat teguran. Untuk pimpinan pada Bagian dan Subbagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara, yang kurang melakukan pengawasan terlihat jelas memberikan dampak tidak disiplinnya para bawahan terhadap ketentuan jam masuk kerja di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kayong Utara. Hal ini dikarenakan bawahan tidak merasa beresalah/terbeban dan ada sanksi berat apabila tidak mentaati jam kerja.

Bertitik tolak dari temuan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara terhadap disiplin jam kerja para pegawai/bawahan belum terlaksana dengan baik. Belum semua pimpinan (kepala bagian dan subbagian) melakukan pengawasan intensif terhadap disiplin pegawai terhadap ketentuan jam kerja baik jam masuk, istirahat dan pulang kerja. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara belum sepenuhnya menyadari kewajiban yang harus mereka laksanakan untuk mewujudkan disiplin PNS sebagaimana tertuang dalam PP nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Pelaksanaan kegiatan suatu organisasi tanpa adanya suatu pengawasan, dapat mengakibatkan secara otomatis disiplin kerja menurun dan akan berpengaruh langsung kepada kegiatan-kegiatan lainnya. Sehingga dapat menghambat proses kegiatan proses kegiatan suatu organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem pengawasan yang efektif sehingga diharapkan dapat menghasilkan dampak yang positif untuk perkembangan organisasi tersebut.

## **2. Memberi Pembinaan Kepada Bawahan**

Berkenaan dengan pembinaan yang dilakukan oleh Kepala Bagian dan Subbagian di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara terhadap disiplin PNS terhadap jam kerja, berdasarkan hasil wawancara dengan Syahbansyah Kepala Subbagian Umum, Disiplin dan Kesejahteraan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara memberikan penjelasan sebagai berikut : ”sangat diharapkan bahwa setiap pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara dapat memberikan pembinaan kepada bawahan tentang disiplin jam kerja. Bawahan yang sering terlambat, tidak berada pada ruang kerja pada saat jam kerja dan pulang lebih awal harus dibina, misalnya memberikan teguran lisan termasuk pemberian sanksi tegas berupa peringatan tertulis. Namun demikian, kalau dilihat sampai sejauh ini semenjak diterapkannya PP Nomor 53 tahun 2010 belum semua pimpinan menyadari kewajibannya untuk memberikan pembinaan, sehingga pemandangan pegawai yang sering terlambat masuk dan pulang lebih awal masih sering terlihat di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara”.

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pembinaan terhadap pegawai yang tidak disiplin belum semua dilaksanakan oleh para pimpinan, sehingga berdampak terhadap kesadaran bawahan untuk disiplin terhadap jam

kerja. Pembinaan sebagai tindak lanjut hasil pengawasan berupaya agar pegawai tidak mengulangi kebiasaan buruknya. Pemimpin tidak bisa membiarkan bawahannya bertindak sesuka hati terhadap jam kerja, karena mereka telah terikat oleh kode etik dan aturan yang dituangkan dalam PP nomor 53 tahun 2010 dan diperkuat lagi dengan Peraturan Bupati Kayong Utara Nomor 8 Tahun 2012 tentang Ketentuan Hari dan Jam Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kayong Utara.

Penjelasan tersebut juga memberikan gambaran sejauhmana PP Nomor 53 tahun 2010 tersosialisasi dengan baik kepada para pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. Tentu saja PP nomor 53 tahun 2010 sebagai landasan disiplin pegawai sudah disosialisasikan kepada seluruh jajaran PNS termasuk pejabat di lingkungan pemerintah Kabupaten Kayong Utara, namun yang menjadi permasalahan adalah sejauhmana kesadaran dan motivasi untuk melaksanakan ketentuan tersebut. Secara khusus pimpinan di masing-masing level organisasi tidak hanya sekedar melaksanakan ketentuan PP nomor 53 tahun 2010 tersebut, tetapi juga mereka wajib memberikan pembinaan kepada bawahan untuk melaksanakan disiplin baik pribadi maupun organisasi.

Keterangan hasil wawancara menunjukkan bahwa dalam melaksanakan peran memberikan pembinaan kepada bawahan untuk melaksanakan disiplin kerja, pemimpin dapat melaksanakannya dengan 2 (dua) cara yaitu persuasif dan represif. Cara persuasif yaitu bentuk pembinaan disiplin pegawai sebelum pegawai melakukan tindakan indisipliner. Sementara cara represif yaitu tindakan pembinaan oleh pimpinan setelah pegawai melakukan tindakan indisipliner dengan cara memberikan hukuman dalam bentuk lisan maupun tertulis. Berkenaan dengan pembinaan dengan cara persuasif untuk meningkatkan disiplin pegawai dilakukan melalui himbauan ataupun surat edaran untuk mentaati jam kerja sudah dilaksanakan oleh semua pimpinan sesuai dengan jenjang jabatannya. Untuk tindakan represif, sebagaimana hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa belum semua pimpinan menerapkan sanksi tegas bagi pegawai yang melanggar ketentuan jam kerja, rasa kekeluargaan, tidak enak serta jiwa korps membuat beberapa pimpinan enggan menerapkan sanksi tegas bagi PNS yang pelanggaran disiplinnya cukup berat.

Keterangan dari hasil wawancara juga menunjukkan bahwa ada banyak faktor yang menyebabkan pegawai tidak disiplin. Dari alasan tersebut, yang sangat menarik untuk dikaji adalah pegawai tidak disiplin karena sudah tidak menerima gaji yang utuh atau dipotong bank. Artinya bahwa disiplin pegawai itu dipengaruhi oleh gaji yang diperoleh. Apabila gaji yang diterima masih cukup pegawai tersebut akan tetap disiplin dalam melaksanakan tugas, namun apabila gaji yang diterima sudah tidak utuh atau minim, ada kemungkinan untuk tidak disiplin terhadap jam kerja. Hal ini dikarenakan bawahan beranggapan bahwa tidak ada gunanya masuk kerja atau mentaati jam kerja karena gaji yang diperoleh tidak sesuai dengan waktu dan beban kerja yang dilakukan.

Untuk permasalahan tersebut diatas, sampai sejauh ini belum ada pembinaan oleh pimpinan terhadap pegawai yang bermasalah dengan gaji yang diperoleh. Tidak dapat dipungkiri faktor gaji dan tunjangan lainnya sangat mempengaruhi disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas. Belum adanya



pembinaan oleh pimpinan terhadap faktor gaji atau tunjangan tersebut, karena para pimpinan beranggapan bahwa pengelolaan keuangan pegawai adalah hal pribadi pegawai bersangkutan, selain itu permasalahan disiplin adalah kewajiban seluruh PNS sesuai dengan hak yang telah diterimanya. Akan tetapi yang menjadi permasalahan adalah faktor gaji tersebut mempengaruhi disiplin pegawai. Hingga saat ini untuk permasalahan tersebut terlihat masih luput dari perhatian para pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara.

Masih rendahnya pemahaman pegawai terhadap hak dan kewajiban menyebabkan pimpinan sulit menerapkan pembinaan secara maksimal kepada bawahan, termasuk dalam hal disiplin kerja dan gaji dan tunjangan yang diterima oleh PNS. Hasil wawancara dengan Nova Herpiana selaku Kepala Subbagian Pengembangan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong memberikan keterangan yaitu : "masih sulit untuk meningkatkan disiplin pegawai dengan pemahaman hak dan kewajiban, pegawai masih harus dipaksa untuk mau disiplin. Oleh karena itu, dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara sangat diharapkan dapat mendukung implemtasi PP Nomor 53 dengan penerapan *reward and punishment* melalui pemberian gaji dan tunjangan berbasis kinerja, sehingga diharapkan pegawai akan lebih disiplin dalam melaksanakan tugas dan lebih adil antara hak dan kewajiban masing-masing pegawai".

Pemberian pembinaan oleh pimpinan terhadap disiplin pegawai juga memerlukan ketegasan untuk memberikan hukuman/punishment terhadap pegawai yang melanggar. Tidak adanya tindakan tegas sebagai bentuk pembinaan kepada pegawai telah berdampak bagi pegawai lainnya untuk melakukan tindakan indisipliner terhadap ketentuan jam kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan salah seorang pegawai staf Subbagian Dokumentasi Hukum yang memberikan keterangan sebagai berikut : "Ada beberapa oknum yang sudah secara terang-terangan sering melanggar disiplin jam kerja tetapi tidak diberikan tindakan tegas. Kondisi ini juga mempengaruhi psikologi pegawai yang lain, karena akan mereka jadikan sebagai acuan apabila melakukan tindakan indisipliner. Pegawai yang lainnya akan beranggapan bahwa tidak ada gunanya bersikap disiplin karena yang melanggar juga tidak diberi sanksi tegas".

Hasil wawancara yang disampaikan oleh salah seorang bawahan di Subbagian Dokumentasi Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara, menunjukkan bahwa belum ada pembinaan serius dari pimpinan dalam bentuk pemberian sanksi yang dapat menimbulkan efek jera pegawai yang tidak taat pada jam kerja. Selain itu ada rasa kecewa dari para bawahan yang disiplin melaksanakan tugas kepada para pimpinan, karena memperlakukan sama pegawai yang disiplin dan tidak disiplin.

Dalam hubungannya dengan ketegasan Kepala Bagian dan Sub Bagian Sekretariat Kabupaten Kayong Utara terhadap para bawahnya dalam menjalankan disiplin kerja yang diberikan oleh Kepala Bagian dan Sub Bagian, berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan diperoleh kesimpulan bahwa : "ada beberapa Kepala Bagian dan Sub Bagian kurang memiliki ketegasan terhadap para bawahan dalam melaksanakan disiplin kerja yang disampaikan oleh Kepala

Bagian dan Sub Bagian, hal ini terlihat dari sikap para bawahan yang tidak merasa terbebani pada saat menerima perintah dari pimpinan dimana para bawahan yang diperintah bersifat santai dan tidak sungguh-sungguh melaksanakan perintah tersebut sebagai tugas dan tanggungjawabnya sekaligus sebagai penghormatan terhadap Kepala Bagian dan Sub Bagian selaku pemimpinnya”. Kondisi seperti ini, menuntut Kepala Bagian dan Sub Bagian berani mengambil tindakan tegas terhadap para pegawainya yang kurang responsif terhadap tugas yang diberikan, sikap tegas tersebut perlu ditunjukkan salah satunya adalah dengan memberikan teguran dan sanksi kepada para bawahan. Namun dalam kenyataannya dari hasil pengamatan penulis menunjukkan bahwa Kepala Bagian dan Sub Bagian tidak begitu peduli terhadap permasalahan tersebut, dan terkesan bahwa Kepala Bagian dan Sub Bagian membiarkan permasalahan tersebut terjadi. Dalam hal ini Kepala Bagian dan Sub Bagian lebih menginginkan para bawahannya untuk memiliki inisiatif sendiri dan memiliki kesadaran disiplin dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

#### **b. Menjadi Teladan Bagi Bawahan**

Mengenai keteladanan pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara terhadap disiplin pegawai akan ketentuan jam kerja, sebagaimana disebutkan dalam wawancara dengan Syabansyah Kepala Sub Bagian Umum, Disiplin dan Kesejahteraan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara mengatakan bahwa : ”sejauh ini dari hasil pengamatan saya terlihat bahwa belum semua pimpinan di masing-masing Bagian maupun Sub Bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara menunjukkan sosok pemimpin yang menjadi teladan dan dapat diteladani oleh para bawahannya. Contoh konkrit itu tercermin dari kedisiplinan jam masuk dan jam pulang kerja. Masih sering ditemukan pemimpin yang lambat masuk kerja bukan dikarenakan urusan kedinasan”.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa pemimpin di Bagian dan Sub bagian Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara belum menunjukkan figure sebagai teladan yang dapat dijadikan panutan bagi para pegawai untuk disiplin dalam melaksanakan tugas, termasuk disiplin terhadap jam masuk dan pulang kerja. Tentu akan menjadi sulit bagi para bawahan untuk disiplin, apabila atasan atau pimpinannya tidak memberikan teladan. Hal terpenting dalam mendisiplinkan pegawai adalah para pemimpin bukan sekedar memberi teladan tetapi menjadi teladan, sejauh ini terlihat bahwa banyak pemimpin yang hanya memberikan teladan atau menganjurkan pegawai untuk disiplin kerja, tetapi pemimpin bersangkutan tidak ikut melaksanakan disiplin.

Berdasarkan hasil wawancara memberikan gambaran bahwa kepemimpinan kepala bagian dan sub bagian belum menjadi teladan atau menjadi motor penggerak bagi para bawahan untuk mewujudkan disiplin kerja. Kondisi ini turut menunjukkan bahwa pemimpin di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara kurang memberikan dukungan bagi terwujudnya implementasi PP Nomor 53 tahun 2010. Diperlukan motivasi dan komitmen bersama untuk dapat menerapkan disiplin pegawai, yang mana hal itu diawali dari keteladanan pemimpin. Pimpinan di bagian umum telah memberikan teladan bagi bawahan untuk mewujudkan disiplin dalam melaksanakan tugas. Dampak yang

ditimbulkan dari atasan yang telah menjadi teladan untuk mentaai jam kerja memberikan dampak positif bagi bawahan untuk disiplin terhadap jam kerja. Hal ini dikarenakan para bawahan akan merasa malu apabila tidak dapat melaksanakan ketentuan disiplin sebagaimana yang telah dilakukan oleh atasannya.

Diperoleh juga keterangan bahwa, belum ada sikap yang ditunjukkan sehingga dapat dijadikan panutan bagi pegawai untuk disiplin, terutama menyangkut keadilan. Pemimpin kurang tegas terhadap bawahan yang tidak disiplin, dan memperlakukan sama dengan pegawai yang disiplin. Tentu saja akan timbul kecemburuan diantara pegawai, karena tidak disiplin atau disiplin mereka tetap saja mendapat gaji tiap bulannya. Pemimpin yang tidak dapat memberikan teladan dan menjadi teladan tentu akan berdampak terhadap kemauan pegawai untuk disiplin terhadap tugas dan tanggungjawab sebagai PNS. Terkait dampak yang ditimbulkan, hasil wawancara dengan Syabansyah Kepala Sub Bagian Dokumntasi Hukum Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara memberikan keterangan sebagai berikut : ”pimpinan unit kerja yang tidak memberikan teladan disiplin terhadap jam dinas memiliki pengaruh bagi para bawahan untuk mentaai jam dinas, bahkan para bawahan cenderung kurang menghormati pimpinan. Kebanyakan pimpinan yang sering terlambat dan pulang tidak sesuai jam kantor, diikuti oleh para bawahan dengan hal yang sama, tetapi tidak semua pegawai seperti itu ada juga yang walaupun pimpiannya kurang disiplin tetapi pegawai tersebut tetap disiplin waktu”.

Selama ini para bawahan dipaksa untuk mewujudkan disiplin kerja dengan datang dan pulang sesuai dengan waktu yang ditetapkan, akan tetapi hal tersebut kurang ditekankan kepada pimpinan. Ada kesan bahwa PP 53 tahun 2010 hanya ditujukan kepada para staf/bawahan yang tidak punya jabatan sementara para pimpinan/pejabat karena kedudukannya tidak terpaku kepada ketentuan jam kerja karena ada banyak urusan baik di internal maupun eksternal. Implementasi kebijakan PP 53 tahun 2010 berlaku bagi seluruh PNS termasuk Kepala Bagian dan Subbagian di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. Oleh karena itu para piminan harus terlebih dahulu menjadi teladan terhadap disiplin jam kerja.

Bertitik tolak dari penjelasan hasil penelitian mengenai keteladanan pemimpin menunjukkan bahwa keteladanan memiliki pengaruh besar untuk mewujudkan disiplin pera pegawai dalam melaksanakan tugas. Kendati demikian, hal tersebut belum terwujud di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara, dimana belum semua pimpinan menjadi teladan dalam disiplin kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa implementasi PP Nomor 53 tahun 2010 perlu didukung keteladanan pemimpin.

## **2. Faktor Yang Mempengaruhi**

### **a. Pemimpin/Atasan**

Hasil wawancara diperoleh penjelasan sebagai berikut : “peran pemimpin sesuai dengan level jabatannya sangat penting untuk mendukung implementasi PP nomor 53 tahun 2010, pemimpin diharapkan dapat melakukan pengawasan, pembinaan dan sekaligus teladan bagi para bawahan. Permasalahannya adalah



belum semua pemimpin baik eselon III maupun IV di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara yang melakukan hal tersebut”.

Adapun aspek yang masih belum terlihat dalam peran kepemimpinan untuk meningkatkan disiplin pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara adalah menjadi teladan disiplin bagi para bawahan. Belum semua pimpinan disiplin terhadap jam kerja yang diatur dalam Peraturan Bupati Kayong Utara Nomor 8 Tahun 2012 tentang Ketentuan Hari dan Jam Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kayong Utara. Kondisi ini menjadi acuan bagi para bawahannya untuk mengikuti jejak pemimpin di masing-masing bagian atau subbagian.

Keterbatasan waktu yang dimiliki oleh pimpinan dalam mengawasi pegawainya dikarenakan kesibukannya dalam tugas kedinasan. Misalnya tugas dinas keluar kantor yang tidak dapat diwakilkan, mendampingi kepala kantor tugas dinas, sampai mendampingi kepala daerah. Keterbatasan waktu ini menjadi kendala bagi Kepala Bagian dan Subbagian untuk dapat melakukan pengawasan terhadap para bawahannya. Pada dasarnya dapat diatasi dengan mengadakan *briefing* secara rutin setiap minggu bukan hanya untuk acara-acara tertentu saja, serta diadakannya rapat bimbingan setiap bulannya. Kegiatan ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atas disiplin pegawai dan kinerja pelaksanaan tugas lainnya. Namun demikian hasil pengamatan penulis belum atau jarang dilakukan *briefing* secara rutin setiap minggu antara pimpinan dan bawahan.

Kurangnya kemampuan SDM pimpinan juga tercermin dari keberanian dalam memberikan sanksi bagi para pegawai yang melakukan pelanggaran. Ada semacam keragu-raguan untuk mengambil tindakan terhadap pegawai yang terbukti bersalah melanggar PP No 53 tahun 2010. Keragu-raguan untuk mengambil tindakan manakal pegawai/bawahan yang melakukan pelanggaran itu adalah pegawai yang sudah memiliki masa kerja cukup lama/senior ada rasa enggan untuk memberikan sanksi.

Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, menunjukkan bahwa salah satu permasalahan menyangkut belum efektifnya upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai melalui PP No 53 tahun 2010 adalah masih minimnya kemampuan manajerial di masing-masing level pimpinan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia termasuk di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara. Dengan demikian manusia merupakan faktor yang sangat strategis dalam semua kegiatan organisasi. Agar dapat mengatur dan mengurus sumber daya manusia berdasarkan visi organisasi sehingga tujuan organisasi tercapai maka dibutuhkan ilmu, metoda dan pendekatan pengelolaan sumberdaya manusia atau yang sering disebut dengan manajemen sumber daya manusia.

#### **b. Pengikuti/Bawahan**

Berdasarkan pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa salah satu permasalahan penting menyangkut keberhasilan implementasi PP No 53 tahun 2010 di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara adalah responsivitas pegawai dalam memahami dan mematuhi kewajiban serta larangan bagi PNS.

Kendati PP No 53 tahun 2010 telah mengatur secara jelas dan tegas sanksi apabila pegawai melakukan pelanggaran, tetapi pada faktanya masih ada pegawai yang tidak tunduk pada ketentuan tersebut. Masih terdapat pegawai yang terlambat masuk kantor, dan pulang kantor lebih awal, berpakaian tidak sesuai dengan atribut yang ditentukan dan lain sebagainya. Hal ini merupakan gambaran kepribadian dari masing-masing individu pegawai. Untuk mengubah sikap seseorang memang tidak mudah apalagi memiliki kepribadian keras dan tidak mau diatur. Bekerja sebagai PNS yang merupakan abdi negara dan abdi masyarakat adalah sebuah dedikasi. Pegawai yang disiplin tentu paham akan tugas dan tanggungjawabnya tanpa ada suatu paksaan, mereka akan bekerja dengan sepenuh hati dan menggantungkan penghasilan atas apa yang telah mereka kerjakan. Hal ini adalah tipe ideal yang seharusnya dimiliki oleh setiap PNS, namun demikian tidak semua PNS memiliki pemahaman dan pemikiran yang sama. Tuntutan hidup yang semakin tinggi terkadang membuat beberapa oknum PNS untuk mencari penghasilan tambahan yang terkadang harus mengorbankan jam dinas, sehingga tugas rutin menjadi tidak fokus lagi.

### **c. Situasi dan Kondisi**

Hasil pengamatan penulis di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara menunjukkan bahwa belum terdapat budaya kerja yang menjunjung disiplin. Ada kesan pegawai untuk mencontoh hal buruk yang dilakukan oleh pegawai lain, seperti ada ungkapan "untuk apa terlalu patuh terhadap disiplin jam kerja, apabila terdapat pegawai yang indisipliner tidak diberi sanksi tegas", demikian pula "pimpinan saja tidak disiplin apalagi kita sebagai bawahan". Budaya mengembangkan disiplin pribadi masih jauh dari harapan, demikian pula terhadap korps dan kode etik PNS yang belum dimiliki oleh masing-masing PNS.

Berdasarkan seluruh penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa kedisiplinann PNS terhadap jam kerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara, tidak sebatas pada lingkup pimpinan dan bawahan, tetapi lingkungan kerja dan kondisi kerja belum memberikan motivasi bagi para PNS untuk menjadikan disiplin sebagai sebuah gaya hidup. Dimana aturan (PP Nomor 53 tahun 2010) hanya sebagai landasan hukum, tetapi kesadaran PNS akan pentingnya disiplin dan malu berbuat indisipliner merupakan hal yang harus diwujudkan.

## **D. PENUTUP**

### **1. Kesimpulan**

- a. Kepemimpinan SKPD di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara memiliki peran besar dalam implementasi PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, khususnya dalam meningkatkan disiplin pegawai terhadap jam kerja. Tidak maksimalnya kepemimpinan Kepala Bagian dan Subbagian di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara dalam pengawasan disiplin pegawai, memberikan pembinaan dan menjadi teladan bagi pegawai menyebabkan disiplin pegawai terhadap ketentuan jam kerja belum terwujud.

- b. Belum maksimalnya kepemimpinan SKPD di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara memiliki peran besar dalam implementasi PP Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, khususnya dalam meningkatkan disiplin pegawai terhadap jam kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : Faktor pemimpin/atasan; Faktor bawahan; dan Faktor situasi dan kondisi.

## 2. Saran

- a. Pimpinan di Sekretariat Daerah Kabupaten Kayong Utara yang meliputi Kepala Bagian dan Subbagian perlu melakukan pengawasan intensif terhadap para bawahannya untuk mentaati ketentuan jam kerja, dimana pada saat yang sama pimpinan juga harus mentaati ketentuan jam kerja terkecuali dengan alasan tertentu. Hal ini dilakukan sebagai bentuk keteladanan pimpinan dalam melaksanakan disiplin jam kerja terhadap para bawahan.
- b. Pimpinan diberbagai level jabatan harus memiliki ketegasan untuk memberikan sanksi/tindakan secara tegas bilamana seorang bawahan terbukti melakukan pelanggaran disiplin sesuai dengan ketentuan dalam PP Nomor 53 tahun 2010, yang tujuannya untuk memberikan efek jera dan *shock therapy* agar PNS yang lain tidak meniru atau melakukannya, dan juga agar tidak melakukan pelanggaran yang hukumannya lebih berat lagi.
- c. Perlu dilakukan pembinaan intensif kepada para pegawai yang dilaksanakan secara jelas, salah satunya dengan mengadakan *briefing* secara rutin setiap minggu bukan hanya untuk acara-acara tertentu saja, serta diadakannya rapat bimbingan setiap bulannya. Kegiatan ini bertujuan untuk melakukan evaluasi atas disiplin pegawai dan kinerja pelaksanaan tugas lainnya secara konsisten dan inte..... sampai tujuan untuk menanamkan sikap disiplin kepada PNS itu berdasarkan atas kesadaran pribadi bukan atas paksaan.

## DAFTAR REFERENSI

### Buku

- Aileen, David. 1998. *Tehnik Kepemimpinan Yang Sukses*. Jakarta: Intermedia
- Amirin. 2000. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Grasindo.
- Dunn, William.N. 2003. *Analisa Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Hanindita.
- Edward III, George C. 1984. *Public Policy Implementing*. Jai Press Inc, London-England.
- Grindle, Merilee S. 1980. *Politics and Policy Implementation in The Third World*, Princnton University Press, New Jersey.
- Handyaningrat, Soewarno. 1994. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Haji Masagung.
- Hasibuan, Melayu S.P. 1990. *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Haji Masagung.



- Jones, O. Charles. 1994. *Pengantar Kebijakan Publik*. Jakarta: Remaja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 1990. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Livine I. S. 1980. *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*. Terjemahan oleh Iral Soedjono. Jakarta: Cemerlang.
- Mazmanian, Daniel A and Paul A. Sabatier. 1983. *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman and Company, USA.
- Moleong, J Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nugroho D, Riant. 2003. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*, Konsep, Teori dan Isu. Yogyakarta: Gava Media.
- Pamudji, S. 1986. *Kepemimpinan, Organisasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rahim, Abdul. 2002. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Ripley, Rendal B. and Grace A. Franklin. 1986. *Policy Implementation and Bureaucracy*, second edition, the Dorsey Press, Chicago-Illionis.
- Siswanto. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI
- Susanto. Astrid S. 1974. *Komunikasi Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Bina Aksara
- Sunggono, Bambang. 2003. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sugiyono. 2003. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, P. Sondang. 1990. *Kepemimpinan Dalam Administrasi*. Bandung: Mandar Maju
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Thoha, Miftah. 1990. *Perilaku Orangnisasi*. Jakarta: Rajawali.
- Tangkilisan, Hessel, Nogi. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik: Transpormasi Pikiran George Erwards III*. Yogyakarta: Lukman Offset dan Yayasan Pembaharuan Administrasi Publik Indonesia
- Wahab, Solichin A. 2002. *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*: Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, 1985. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Wursanto, 2000. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Wibawa, Samodra. 1994. *Kebijakan Publik*. Jakarta: Intermedia.
- Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Media Pressindo.
- Yukl, Gary. 1998. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Prenhailindo.

### **Dokumen Pemerintah:**

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai pengganti Undang-Undang Republik Indonesia 43 Tahun 1999 Tentang Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Bupati Kayong Utara Nomor 8 Tahun 2012 tentang Ketentuan Hari dan Jam Kerja Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kayong Utara

