

**PEMBINAAN DISIPLIN KERJA BAGI
PEGAWAI NEGERI SIPIL
(Suatu Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**

OLEH :

**ARIESTA DINA NINDITA
NIM : 0310313009-31**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH**

**MALANG
2007
PEMBINAAN DISIPLIN KERJA BAGI
PEGAWAI NEGERI SIPIL
(Suatu Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah
Kabupaten Malang)**

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**



OLEH :

**ARIESTA DINA NINDITA
NIM : 0310313009-31**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI**

**JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK
KONSENTRASI ADMINISTRASI PEMERINTAHAN DAERAH
MALANG
2007
MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

- *“Sesungguhnya Allah akan meninggikan orang-orang beriman diantaramu dan orang-orang yang akan diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”.*

(Q.S Al Mujaadilah :11)

- *“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan) kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) lain.”*

(Q.S Alam Nasyroh : 5-8)

- *“Berdo'a, berusaha dan bertawaqfal kepada Allah merupakan kunci kesuksesan”.*

(Syafruddin'2000)

***“Karya tulis ini kupersembahkan
Kepada papa dan mama tercinta....***

Kepada oma dan opaku alm Serta saudara-saudaraku tersayang, yang merupakan rahmat dan anugerah terindah dari Allah SWT dalam hidup saya”

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

ii

J u d u l : PEMBINAAN DISIPLIN KERJA BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL (Suatu Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)

Disusun Oleh : Ariesta Dina Nindita

N I M : 0310313009-31

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Kosentrasi : Administrasi Pemerintahan Daerah



Malang, 2007

Komisi Pembimbing

Ketua,

Anggota,

Drs. MOCHAMAD MAKMUR,MS

Drs. SUKANTO, MS



NIP : 130 810 188

NIP : 131 573 955

TANDA PENGESAHAN

iii

Telah dipertahankan di depan majelis penguj skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

H a r i : Kamis
Tanggal : 19 April 2007
J a m : 11.00
Skripsi atas nama : Ariesta Dina Nindita
J u d u l : PEMBINAAN DISIPLIN KERJA BAGI PEGAWAI
NEGERI SIPIL (Suatu Studi Pada Badan
Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)

dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

Ketua,

Anggota,

Drs. MOCHAMAD MAKMUR,MS

NIP : 130 810 188

Drs. SUKANTO, MS

NIP : 131 573 955

Anggota

Anggota,

Drs.SURYADI

N I P : 131 697 689

Drs.ABDULLAH SAID

N I P : 131 475 901

PERNYATAAN C iv ALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 pasal 70).

Malang, 19 April 2007

Mahasiswa,

ARIESTA DINA NINDITA
NIM. 0310313009-31



RINGKASAN

ARIESTA DINA NINDITA, 2007 “Pembinaan Disiplin Kerja Bagi Pegawai Negeri Sipil (Suatu Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)” Pembimbing utama : Makmur, Pendamping : Sukanto.

Penelitian ini dilakukan atas dasar implementasi Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tersebut, menegaskan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil didasarkan atas sistim prestasi kerja dan sistim karier. Dari kedua sistim yang diterapkan Pemerintah sampai saat ini akan sangat membantu Pegawai negeri Sipil dalam meningkatkan disiplin diri atas pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan adanya Undang-undang tersebut akan terlihat bahwa betapa pentingnya peranan dari Pegawai negeri Sipil sebagai aparatur di bidang pemerintahan, maka dalam hal ini disiplin kerja lebih diutamakan.

Dengan disiplin yang tinggi diharapkan Pegawai Negeri Sipil akan mampu melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik serta akan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, tertib dan teratur sehingga akan memperlancar tugas organisasinya. Disisi lain Pemerintah didalam upaya pelaksanaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No.30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang memuat pokok kewajiban, larangan dan sanksi-sanksi secara normatif. Dengan dikeluarkannya peraturan tersebut idealnya disiplin Pegawai Negeri Sipil dapat terwujud dengan baik, tetapi kenyataannya menunjukkan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil belum memenuhi harapan sebagaimana Peraturan Pemerintah tersebut.

Permasalahan pokok serta fokus yang dijadikan dasar penelitian dan penyusunan karya tulis ini adalah (1). Untuk menggambarkan pembinaan disiplin kerja Pegawai negeri Sipil dengan melihat, mengamankan dan mempelajari secara nyata di Pemerintah Kabupaten Malang Khususnya pada Badan Kepegawaian; serta (2). Untuk menggambarkan kendala-kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Malang khususnya pada Badan kepegawaian dalam pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil dan berusaha untuk mencari solusinya.

Penggunaan metode penelitian kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai pelaksanaan dan penerapan Pembinaan Disiplin Kerja bagi Pegawai Negeri Sipil dilingkup organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, terutama upaya-upaya yang dilakukan terhadap pembinaan disiplin kerja.

Hasil yang diperoleh dari penelitian dan pengkajian ini adalah sebagai berikut :

Pertama, Pembinaan disiplin kerja yang dilaksanakan pada Kantor Daerah Kabupaten Malang secara umum telah dilaksanakan berdasarkan program Pemerintah Pusat dan Daerah hal ini berdasarkan acuan Perundang-Undangan dan Peraturan Pemerintah dan ditindak lanjuti dengan Peraturan Daerah yang menegaskan tentang pemberlakuan disiplin kerja bagi Pegawai Negeri Sipil di seluruh wilayah Republik Indonesia dan khususnya di Kabupaten Malang.

Kedua, Dalam pelaksanaannya pembinaan disiplin yang diterapkan pada Kantor Daerah Kabupaten Malang dan Khususnya pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, melihat dari berbagai program pembinaan telah dijalankan sesuai dengan fungsi dan tata cara pelaksanaannya secara umum dapat dikatakan sukses berdasarkan tolak ukur dari beberapa kegiatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang terhadap unsur Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah, mengenai disiplin kerja telah diberlakukan dan apabila ada pelanggaran yang dilakukan oleh salah satu unsur Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkup organisasi Badan Kepegawaian Daerah akan ditindak lanjut dan diberikan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggarannya.

Ketiga, Peraturan tentang pelaksanaan pembinaan disiplin kerja dalam lingkup Badan Kepegawaian Kabupaten Malang, masih terdapat kerancuan antara penerapan dan prakteknya hal ini didapati dalam hal pelanggaran disiplin kerja. Dimana pada Lingkup Kantor Badan Kepegawaian Kabupaten Malang masih dijumpainya pelanggaran tersebut seperti keterlambatan dalam kehadiran pada apel pagi, masih adanya beberapa staf yang belum mengetahui tugas pokoknya, masih adanya budaya datang terlambat dan pulang sebelum jam kerja selesai. Pelanggaran ini sering sekali terjadi, tetapi tidak ditindak lanjut dengan penerapan sanksi yang seharusnya dilakukan, apalagi mengingat fungsi Badan Kepegawaian Daerah sebagai Organisasi pembina Pegawai negeri Sipil. Ini disebabkan masih kurang tegasnya Kepala Badan dalam memberikan sanksi terhadap aparatnya dengan asumsi bahwa tidak selayaknya, karena posisi badan Kepegawaian yang menjadi contoh perilaku bagi aparat lainnya. Dengan adanya asumsi tersebut tentunya keberhasilan dalam pembinaan pegawai di lingkup Badan Kepegawaian sangat sulit untuk berhasil, karena pelanggaran-pelanggaran tersebut selalu dikatakan hanya pelanggaran kecil yang tidak perlu dikenai sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Keempat, Kendala-kendala yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dalam pembinaan disiplin kerja dalam lingkup organisasinya, yang mana telah diuraikan sebahagian diatas, ada beberapa aspek yang turut mempengaruhi : yaitu dari aspek sumber daya manusianya, aspek organisasinya, aspek kebijakan pimpinan. Dari beberapa aspek tersebut tentulah sangat mempengaruhi dalam pembinaan disiplin kerja sesuai yang termaktub dalam berbagai aturan disiplin. Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut diatas dan berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, keberhasilan dalam pembinaan disiplin kerja pegawai di lingkup Badan Kepegawaian Daerah sukses dalam program tetapi tidak sukses dalam penerapannya dan ini berdasarkan hasil temuan yang didapatkan dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

Kelima, Sesuai dengan pengamatan pada, Badan Kepegawaian salah satu aspek yang mempengaruhi dalam pembinaan pegawai adalah intensitas kerja dapat mempengaruhi intensitas pembinaan disiplin pegawai. Kondisi tersebut dipengaruhi jumlah pegawai yang cukup banyak pada suatu unit organisasi yang sudah melebihi batas analisa beban kerja.

SUMMARY

ARIESTA DINA NINDITA. 2007 " Establishment of Working Discipline for Government Officials (A Study on Local Government Official Agency of Malang Regency) ". Advisor: Makmur, Co-advisor: Sukanto

This research is conducted with basis of Implementation of Law No 43, 1999 confirming that establishment of government officials is based on working performance and career systems. From the two systems applied by government in so far has helped government official to improve their self-discipline on the job performed. Given the law it can be seen how important the role of government officials as apparatus in governmental sector. It is why working discipline is more emphasized.

With the high discipline it is hoped that government official enable to perform their duties and jobs well and able to create enjoyable working situation orderly and arranged so that it can accelerate the organization tasks. In the other hand, government has attempted to implement government officials establishment by launching Government Regulation No. 30, 1980 about Discipline Regulation for Government Official encompassing the main obligation, prohibitions and sanctions in normative. With this regulation, it is expected that the government official discipline has not meet the objective as stated in Government Regulation.

The main problem and focus of the research and this work are: (1) to describe establishment of government official working discipline by actual observation and study in Malang Regency, especially in Government Official Agency. And (2) to describe constraints faced by Malang Regency Government, especially in Government Official Agency to establish working discipline of government official and try to seek their solution.

By utilizing qualitative research method, with data collection through observation, interview, and documentation are expected to be able to give deep description about the implementation and application of government official establishment for government officials in around of Malang Regency, mainly efforts to establish working discipline.

Results from the research and review are as follow:

First, working discipline establishment implemented in Malang Regency Government in general has been implemented based on central and local government programs. It is referred to Government Laws and Regulation and followed up with Local Government Regulation that confirm about the holding of working discipline for Government Officials throughout Republic of Indonesia and especially in Malang Regency.

Second, in its implementation, discipline establishment applied in Malang Regency Government and especially in Malang Regency Government Official Agency in general is successful, it can be seen from various program run in accordance with function and procedure of implementation. Based on

measurement from activities done by Malang Regency Official Agency to government official in around of local official agency indicated that discipline has been held. And if there is violation made by one of government official in around of local official agency, it will be followed up and he/she is given sanction suitable with level of violation.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, hidayah dan berkahnya, kesehatan, bahkan kemampuan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: Pembinaan Disiplin Kerja Bagi Pegawai Negeri Sipil (Suatu Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Bapak Dr. Suhadak, M.Ec., yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk menimba berbagai ilmu, khususnya Ilmu Administrasi Publik.
2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Bapak Drs. Irwan Noor, M.A yang telah membantu serta memfasilitasi penulis hingga dapat mengikuti semua kegiatan akademik dengan lancar.
3. Pemerintah Kabupaten Malang, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk meneliti.
4. Bapak Kepala Badan Kepegawaian dan Staf, yang telah memberikan fasilitas, kesempatan dan kemudahan kepada penulis selama pelaksanaan pengumpulan data penelitian.
5. Dosen Pembimbing, Bapak Drs. Mochamad Makmur, MS dan Bapak Drs. Sukanto, M.S yang telah memberikan dorongan moral bahkan bantuan akademik bagi penulis hingga dapat mengikuti seluruh kegiatan perkuliahan dengan baik dan menyelesaikan Karya tulis ini.

6. Seluruh Dosen Ilmu Administrasi Publik dan Bisnis yang telah member berbagai ilmu sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis.
7. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Ilmu Admintrasi Publik, konsentrasi Administrasi Pemerintahan Daerah,khususnya sahabat baikku :Ni Nengah Dita,Sherly Oktora,Devica Mayasari dan semua pihak yang tidak d disebutkan satu persatu teriam kasih atas segala bantuan, dukun, bahkan perhatian bagi penulis selama melaksanakan studi. Kiranya persaudaraanyang telah terjalin, dapat terjaga dan menjadi hal terindah yang tak akan terlupakan.
8. Berbagai pihak yang telah memberikan dorongan moral dan materil kepada penulis selama melaksanakan studi dan terkhusus untuk Hasran Parenda yan telah memberikan spirit dan dorongan dalam proses penyusunan karya tulis ini sampai selesai.
9. Ayahanda dan ibunda tercinta,serta adikku Greta Nadya Chrysanty,Taufik,Tante QQ,Om Iwan,Om Pungki,Tante Uut,dan sanak saudara yang lain yang telah banyak memberikan motivasi dalam proses penyusunan karya tulis ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi fihak yang membutuhkan.

Malang, April 2007

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO.....	ii
TANDA PENGESAHAN.....	iii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iv
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	v
RINGKASAN.....	vi
SUMMARY.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
E. Sistematika Pembahasan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Pegawai Negeri Sipil	9
1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil	9
2. Kedudukan Pegawai Negeri Sipil	10
B. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil	11
1. Pengertian Pembinaan	11

2.	Aspek-aspek Pembinaan	11
3.	Tujuan Pembinaan	12
4.	Manfaat Pembinaan Pegawai	13
5.	Kendala Pembinaan	14
6.	Sistem Pembinaan Pegawai Negeri Sipil	14
C.	Disiplin Kinerja Pegawai Negeri Sipil	16
1.	Pengertian Disiplin Kerja	16
2.	Tujuan Pelaksanaan Disiplin Pegawai	18
3.	Indikator Kedisiplinan	20
4.	Dasar Hukum Pembinaan Disiplin Kerja	23
5.	Upaya Menegakkan Disiplin Pegawai Negeri Sipil	27
D.	Kinerja Pegawai	31
1.	Pengertian Kinerja	31
2.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	35
BAB III	METODE PENELITIAN	38
A.	Jenis Penelitian	38
B.	Fokus Penelitian	39
C.	Lokasi dan Situs Penelitian	40
D.	Sumber Data	40
E.	Teknik Pengumpulan Data	41
F.	Instrumen Penelitian	42
G.	Analisis Data	42
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	44
A.	Penyajian Data Umum	44
1.	Gambaran Umum Pemerintah Kabupaten Malang	44
2.	Gambaran Umum BKD Kabupaten Malang	49
a)	Struktur Organisasi.....	49
b)	Kedudukan,Tugas Pokok dan Fungsi BKD.....	54
3.	Keadaan Umum Pegawai BKD Kabupaten Malang	64
a)	Keadaan Golongan Ruang Pegawai.....	65
b)	Keadaan Jabatan Pegawai.....	66

c)	Keadaan Masa Kerja Pegawai.....	66
d)	Keadaan Tingkat Pendidikan Pegawai.....	66
4.	Keadaan Sarana dan Prasarana	68
B.	Penyajian Data Fokus Penelitian	69
1.	Pembinaan Terhadap Disiplin Prefentiv	69
a)	Pembinaan Mental.....	69
b)	Pembinaan Prestasi Kerja dan Karier.....	71
c)	Pembinaan Kesejahteraan.....	76
d)	Sosialisasi Peraturan Yang Mendukung Pembinaan Disiplin Kerja.....	77
2.	Pembinaan Terhadap disiplin korektif	80
a)	Hukum Disiplin Ringan.....	82
b)	Hukum Disiplin Sedang.....	82
c)	Hukum Disiplin Berat.....	83
3.	Kendala-Kendala yang di Hadapi Oleh Pemkab Malang Dal am Pembinaan Disiplin Kerja PNS dan Solusinya	84
C.	Analisa dan Interpretasi Data.....	87
1.	Pembinaan Terhadap Disiplin Prefentiv	87
a)	Pembinaan Mental.....	87
b)	Pembinaan Prestasi Kerja dan Karier.....	89
c)	Pembinaan Kesejahteraan.....	93
d)	Sosialisasi Peraturan Yang Mendukung Pembinaan Disiplin Kerja.....	93
2.	Pembinaan Terhadap Disiplin Korektif	94
3.	Kendala-Kendala yang di Hadapi Oleh Pemkab Malang Dal am Pembinaan Disiplin Kerja PNS dan Solusinya	95
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	98
A.	Kesimpulan.....	98
B.	Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	101

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Daftar Susunan Pegawai Pada BKD Malang	63
2.	Jumlah dan Keadaan Sarana dan Prasarana Pada BKD Kabupaten Malang	68
3.	Realisasi Rapat Staf Pada BKD Kabupaten Malang	70
4.	Diklat Struktural Yang Pernah Diikuti Oleh PNS Pada BKD Kabupaten Malang	74
5.	Diklat Fungsional Yang Pernah Diikuti Oleh PNS Pada BKD Kabupaten Malang.....	75



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

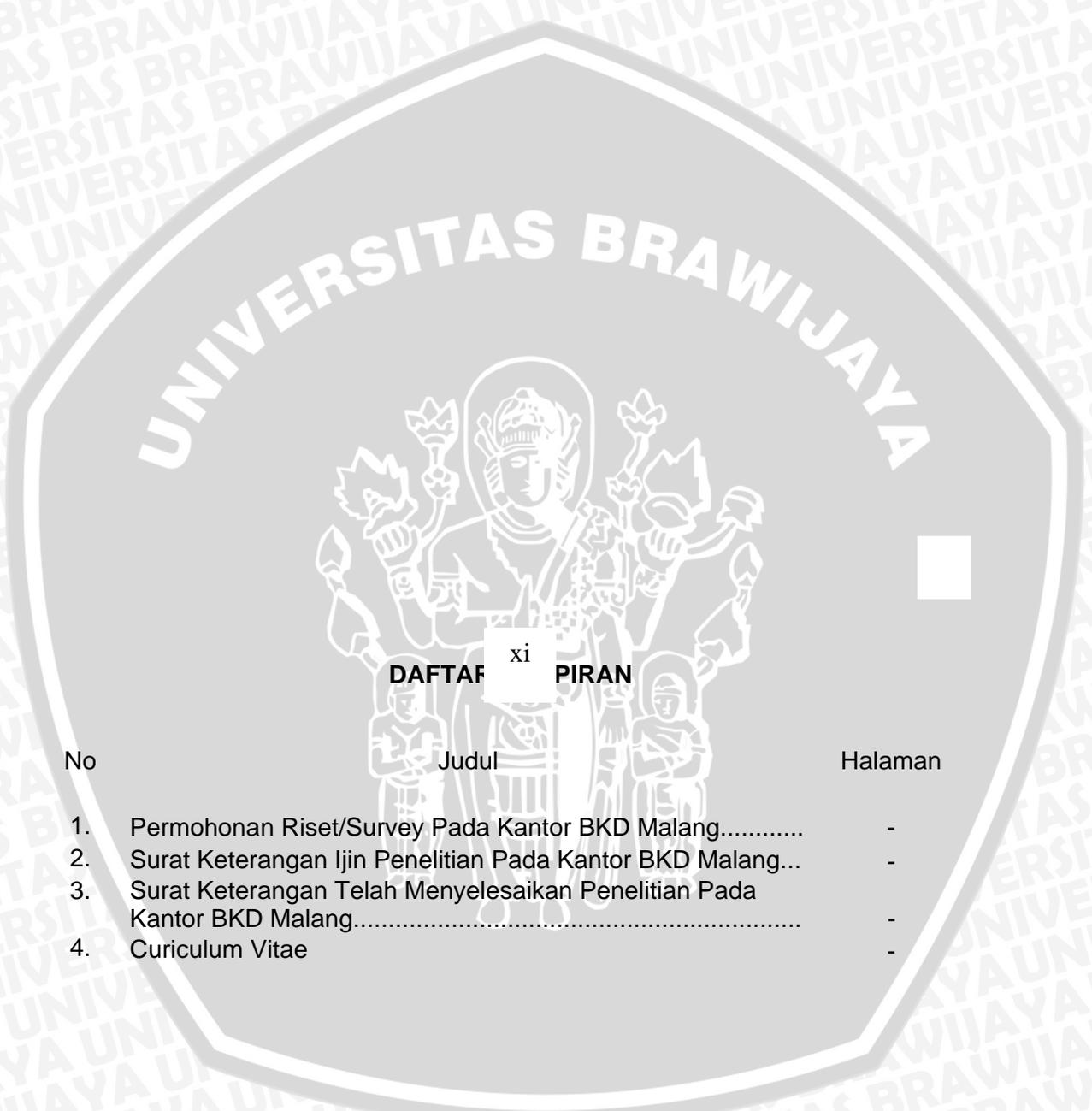


x

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Model interaktif	43
2.	Bagan Susunan Organisasi BKD Kabupaten Malang	53
3.	Alur Pembinaan Disiplin Kerja PNS	80



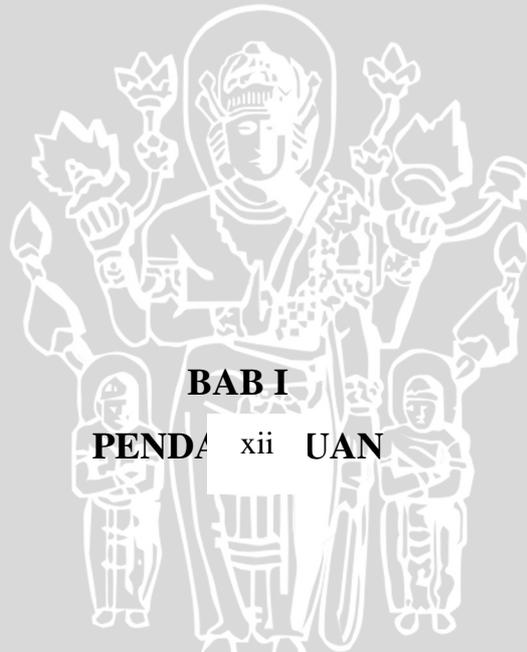


xi
DAFTAR PIRAN

No	Judul	Halaman
1.	Permohonan Riset/Survey Pada Kantor BKD Malang.....	-
2.	Surat Keterangan Ijin Penelitian Pada Kantor BKD Malang...	-
3.	Surat Keterangan Telah Menyelesaikan Penelitian Pada Kantor BKD Malang.....	-
4.	Curriculum Vitae	-



UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan pelaksanaan otonomi daerah sebagai manifestasi Undang-undang No. 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah diperlukan suatu kedisiplinan yang tinggi dalam perwujudan berbagai aspek kebijaksanaan pemerintah saat ini, sehingga sikap arif dan bijaksana dalam perspektif pemerintah saat ini lebih mengedepankan nilai-nilai yang mengarah kepada suasana yang demokratis, terbuka, transparan dan bertanggung jawab dalam rangka menciptakan pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*clean government*).

Berdasar wacana baru Bangsa Indonesia tersebut, hal penting yang patut diingat adalah keberhasilan suatu bangsa dalam era persaingan ketat di masa

depan ialah kemampuan beradaptasi bangsa itu sendiri, di mana hal itu ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusianya untuk berfikir kritis analitis dan profesional di bidangnya untuk lebih kompetitif mengejar ketertinggalannya. Hal tersebut perlu didukung dengan berbagai piranti yang cukup multidimensional baik fisik maupun non fisik untuk mewujudkan cita-cita bangsa.

Salah satu piranti yang dapat mendukung mengantarkan kondisi bangsa saat ini adalah kedisiplinan para aparturnya dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat yang sangat fundamental dan signifikan terhadap keberhasilan suatu pemerintah untuk selalu mencari dan menemukan format baru dalam menyusun dan mengarahkan peningkatan kinerja pemerintah yang efektif dan efisien dengan memperhatikan kriteria *public accountability* dan *responsibility* (Islamy, 1998 : 2). Pegawai Negeri sebagai sumber daya manusia yang ada di sektor pemerintahan turut bertanggung jawab atas keberhasilan dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sebagai kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil sangat penting sebagai pelaksana dari kegiatan usaha pemerintah.

Dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974¹ g Pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan tentang kedudukan dan peranan pegawai bahwa kedudukan dan peranan Pegawai Negeri Sipil adalah sangat penting dan menentukan karena sebagai aparatur Negara dan aparatur pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan dalam usaha mewujudkan tujuan nasional.

Berdasarkan penjelasan umum Undang-undang No. 43 Tahun 1999 disebutkan bahwa kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur Negara khususnya Pegawai Negeri. Karena itu, dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional yakni mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi diperlukan Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat yang harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata

kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Maka dari itu perlu diusahakan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan secara tertib, lancar dan bertanggung jawab. Untuk itu perlu pembinaan yang dilakukan secara terus-menerus terhadap para Pegawai Negeri Sipil. Hal ini sesuai dengan Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, pasal 112 ayat (1), yaitu bahwa dalam rangka pembinaan, pemerintah memfasilitasi penyelenggaraan Otonomi Daerah. Jadi maksud dari pasal tersebut adalah bahwa dengan pemerintah memfasilitasi penyelenggaraan Otonomi Daerah maka Pemerintah mengupayakan pemberdayaan Otonomi Daerah melalui pemberian pedoman, bimbingan, pelatihan, arahan, dan supervise. Sedangkan pembinaan tersebut ditujukan untuk membentuk, memperbaiki, dan meningkatkan disiplin kerja, karena tanpa disiplin kerja pelaksanaan pembangunan tidak akan berjalan sesuai yang diharapkan atau dengan kata lain tidak adanya disiplin akan membawa implikasi negatif terhadap efektivitas pembangunan.

Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tersebut, menegaskan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil didasarkan atas sistem prestasi kerja dan sistem karier. Dari kedua sistem yang diterapkan pemerintah sampai saat ini akan sangat membantu Pegawai Negeri Sipil dalam meningkatkan disiplin diri atas pekerjaan yang akan dilaksanakannya, sehingga dengan demikian akan dapat menggerakkan segala daya dan tenaganya dalam rangka menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan yang dibebankan kepadanya. Dengan adanya undang-undang tersebut akan terlihat bahwa betapa pentingnya peranan dari Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur di bidang pemerintahan, maka dalam hal ini disiplin kerja lebih diutamakan.

Dengan disiplin yang tinggi diharapkan Pegawai Negeri akan mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik serta akan mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, tertib dan teratur sehingga akan memperlancar tugas organisasi. Disamping itu juga dalam kehidupan organisasi, disiplin kerja pada akhirnya adalah untuk meningkatkan prestasi kerja suatu organisasi secara

keseluruhan, mengingat tidak ada organisasi yang berprestasi lebih tinggi tanpa melaksanakan disiplin dalam derajat yang lebih tinggi (Widjaja, 1990 : 28).

Disisi lain pemerintah dalam upaya pelaksanaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang memuat pokok kewajiban, larangan dan sanksi-sanksi secara normatif. Dengan dikeluarkan peraturan tersebut idealnya disiplin Pegawai Negeri Sipil dapat terwujud dengan baik, tetapi kenyataannya menunjukkan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil belum memenuhi harapan sebagaimana Peraturan Pemerintah tersebut.

Lebih lanjut Siagian (1996 : 156) mengemukakan bahwa masalah-masalah yang dihadapi pembinaan Pegawai Negeri Sipil terutama dibidang kepegawaian mencakup :

1. Simpang siurnya Peraturan Perundang-undangan yang mengatur bidang kepegawaian ;
2. Merajalelanya “*spoils system*” dalam penerimaan, pengangkatan, penempatan dan promosi pegawai ;
3. Tidak adanya data statistik yang akurat tentang jumlah Pegawai Negeri yang menimbulkan kesukaran dalam merumuskan kebijaksanaan di bidang kepegawaian ;
4. Sistem penilaian yang tidak obyektif ;
5. Pendidikan dan latihan pegawai yang tidak terarah ;
6. Banyaknya instansi yang turut campur tangan dalam memecahkan masalah kesejahteraan pegawai ;
7. Pendataan pegawai negeri yang rendah dengan implimasinya di bidang kegairahan bekerja, kesukaran dalam menegakkan disiplin pegawai.

Berkaitan dengan pendapat di atas, Widjaja (1990 : 158) mengatakan bahwa masalah pelaksanaan disiplin pegawai sangat erat hubungannya dengan hal-hal seperti :

1. Tingkat pembinaan kesejahteraan pegawai.
2. Frekuensi dan intensitas pembinaan pegawai dibidang mental ideologi, kepribadian dan kemampuannya.
3. Kondisi kerja dan suasana kerja.
4. Keteladaan pimpinan.
5. Kesiapan prasarana, saran dan pembiayaan kerja dan lain sebagainya.

Hal senada juga terlihat bahwa citra Pegawai Negeri Sipil masih melekat dengan kelambanan, kekurangmampuan dan rendahnya kualitas dibanding dengan pegawai swasta yang justru lebih profesional dalam pekerjaannya.

Kemudian berdasarkan hasil pengamatan penulis di Pemerintah Kabupaten Malang terdapat hal-hal yang berkaitan dengan masalah disiplin Pegawai Negeri Sipil kurang efektif dalam implementasinya, dimana jam masuk (kehadiran) dan jam pulang kantor kurang ditaati, dengan indikasi bahwa banyak pegawai yang terlambat masuk dan meninggalkan kantor tidak sesuai dengan ketentuan jam kerja hanya untuk urusan pribadi atau dulu lebih dikenal dengan istilah 702 yang berarti Pegawai Negeri Sipil itu hadir tujuh pagi dan baru muncul lagi jam dua siang untuk mengikuti apel siang, sehingga hal ini berpengaruh terhadap penilaian pelaksanaan pekerjaan yang diembannya terhadap pelayanan masyarakat.

Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Malang menurut pengamatan penulis saat ini masih belum memenuhi harapan semua pihak, baik secara yuridis rutinitas kegiatan pemerintah sehari-hari yang relevansinya masih diperlukan solusi pemecahannya melalui suatu upaya pembinaan yang sungguh-sungguh dan berkesinambungan.

Usaha pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Malang selama ini di bawah koordinasi Badan Kepegawaian dan Badan Pengawasan. Maka sesuai dengan topik, penulis memandang bahwa Badan Kepegawaian merupakan institusi yang bertanggung jawab terhadap upaya pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil guna menjamin terselenggaranya tugas-tugas pemerintahan di Kabupaten Malang.

Berdasarkan permasalahan di atas, penulis tertarik untuk mendeskripsikan karya tulis / skripsi dengan judul : **‘PEMBINAAN DISIPLIN KERJA BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL’** (Suatu Studi Pada Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil dalam rangka menunjang kelancaran pelaksanaan aktivitas pemerintahan sekaligus pelaksanaan di daerah, khususnya pada Pemerintah Kabupaten Malang adalah mutlak diperlukan. Dalam kenyataannya, penyelenggaraan aktivitas pemerintahan kita masih terlihat bahwa kemampuan Pegawai Negeri Sipil belum sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga seringkali hal tersebut menimbulkan permasalahan tertentu yang memerlukan penanganan khusus.

Menurut Suryabrata (1992 : 60), yang dimaksud dengan masalah atau permasalahan adalah adanya kesenjangan (*gap*) antara *das sollen* dan *das sein*; ada perbedaan antara apa yang seharusnya dan apa yang ada dalam kenyataan antara apa yang diperlukan dan apa yang tersedia, antara harapan dan kenyataan, dan yang sejenis dengan itu. Sedangkan menurut Moleong (2000 : 62), masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang membingungkan.

Berdasarkan uraian tersebut, masalah merupakan hambatan atau kendala yang perlu ditanggulangi dan dicari jalan keluarnya termasuk pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil perlu mendapatkan perhatian, karena apabila dalam pelaksanaannya tidak baik atau tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan maka akan sulit untuk mendapatkan pegawai yang cakap dan berkualitas serta sadar akan tanggung jawabnya sebagai aparatur Negara.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Malang ?
2. Kendala-kendala apa saja yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Malang dalam pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil dan bagaimanakah solusinya ?

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah di atas, yang menjadi tujuan dari penelitian ini sesuai dengan perumusan masalah di atas adalah sebagai berikut :

1. Untuk menggambarkan pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil dengan melihat, dan mempelajari secara nyata di Pemerintah Kabupaten Malang khususnya di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.
2. Untuk menggambarkan kendala-kendala yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Malang khususnya di Badan Kepegawaian dalam pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil dan berusaha untuk mencari solusinya.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan di atas, hasil penelitian yang akan dilakukan nantinya diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis
Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menambah dan memperdalam pengetahuan di bidang pembinaan disiplin serta melatih diri dalam mengembangkan kemampuan berpikir secara ilmiah dan logis bagi peneliti.
2. Manfaat Praktis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran baik bagi pemerintah, khususnya Pemerintah Kabupaten Malang, dan lembaga-lembaga yang terkait ataupun masyarakat mengenai pembinaan hidup kerja Pegawai Negeri Sipil.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi pembanding bagi penelitian-penelitian yang telah lalu dan sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan dilakukan di masa yang akan datang dalam judul atau topik yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang jelas secara singkat mengenai isi dari tulisan ini, maka penulis membagi atas lima bab. Adapun sistematikanya sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini penulis memberikan penjelasan secara umum mengenai latar belakang dan alasan pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis akan menjelaskan dan menguraikan mengenai konsep-konsep, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli, dan tulisan-tulisan ilmiah dari buku serta jurnal, terutama yang berkaitan erat dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini guna menentukan pemecahannya. Bab ini terdiri dari batasan pengertian dan kedudukan Pegawai Negeri Sipil, pengertian pembinaan dan pengertian disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini penulis mengemukakan jenis penelitian yang digunakan fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisis data. Disamping itu juga untuk menjelaskan tentang cara / teknik bagaimana penelitian dilakukan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dikemukakan gambaran umum Pemerintah Kabupaten Malang dan data-data yang berhasil dikumpulkan tentang sejumlah masalah dalam fokus penelitian. Kemudian data yang telah diolah akan dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V PENUTUP

Pada bab terakhir ini akan disajikan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran yang diajukan untuk perbaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk memperoleh gambaran mengenai konsep yang berpautan dalam menemukan dan mengungkapkan masalah pokok penelitian, maka pada bab ini akan disajikan landasan konsep sebagai rancangan penelitian.

A. Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil adalah sumber daya manusia yang merupakan pemikir perencana dan pelaksana berbagai kebijakan pemerintah, pembangunan dan pelayanan kemasyarakatan dalam rangka mencapai tujuan nasional. Oleh karena itu, sebelum menelaah pengertian pegawai negeri terlebih dahulu penulis kemukakan istilah pegawai negeri.

Istilah pegawai menurut Widjaja (1990 : 15) merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi).

Menurut Wojowasito dalam bukunya kamus umum Bahasa Indonesia, kata pegawai berarti : “orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya). “Sedangkan negeri berarti : “negara” atau “pemerintah”. Jadi pegawai negeri adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau negara (2000 : 233).

Dari rumusan di atas kita dapat menarik kesimpulan, unsur-unsur yang harus dipenuhi agar seseorang dapat disebut pegawai negeri adalah :

- Seseorang yang memenuhi syarat-syarat sebagaimana ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Diangkat oleh pejabat yang berwenang.
- Diserahi tugas dalam sesuatu jabatan negeri atau tugas negara lainnya.
- Digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Kedudukan Pegawai Negeri Sipil

Untuk mengetahui kedudukan PNS dapat dilihat dalam pasal 3 UU No. 43 tahun 1999 yang berbunyi sebagai berikut : “Pegawai Negeri berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata dalam menyelenggarakan tugas negara, pemerintahan dan pembangunan.

PNS sebagai aparatur negara bertugas membantu Presiden sebagai Kepala Pemerintahan dalam menyelenggarakan pemerintahan, tugas melaksanakan peranan perundang-undangan dalam arti wajib mengusahakan agar setiap peranan perundang-undangan ditaati oleh masyarakat. Di dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan pada umumnya kepada Pegawai Negeri diberikan tugas kedinasan untuk dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Selain kedudukan sebagai aparatur negara, PNS juga sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai Negeri sebagai abdi negara, bertugas melayani kehendak negara seperti tercantum dalam pembukaan UUD 1945 alinea 4 yang isinya yakni :

1. Melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia.
2. Memajukan kesejahteraan umum.
3. Mencerdaskan kehidupan bangsa.
4. Ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial (Widjaja, 1997 : 6).

Kesetiaan dan ketaatan yang dimiliki oleh PNS ini berada sepenuhnya di bawah pimpinan pemerintah, dan sebagai abdi masyarakat, pegawai negeri yang harus dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat.

Sebagai abdi masyarakat maksudnya bahwa setiap PNS harus mampu meletakkan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi maupun golongan.

Dikarenakan tugas aparatur cukup berat, maka dalam penjelasan UU No. 43 tahun 1999 disebutkan bahwa : kelancaran penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional sangat tergantung pada kesempurnaan aparatur negara, sementara kesempurnaan aparatur negara pada dasarnya tergantung pada kesempurnaan pegawai negeri.

Oleh karena itu menurut Wursanto (2000 : 12) untuk mewujudkan pegawai negeri seperti ini, mereka perlu dana dengan sebaik-baiknya dengan suatu sistem pembinaan yang dapat mendorong peningkatan disiplin dan gairah kerja serta mutu pegawai negeri.

B. Pembinaan Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Pembinaan

Definisi tentang pembinaan cukuplah banyak dan memiliki pengertian berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya mempunyai maksud yang sama.

Menurut Wojowasito (2000 : 42) dalam bukunya Kamus Umum Bahasa Indonesia, pembinaan berasal dari kata pokok “bina” yang berarti bangun. Sehingga pembinaan berarti pembangunan atau membangun. Sedangkan pengertian pembinaan Thoha (1997 : 7) lebih lanjut mengemukakan bahwa pembinaan adalah suatu tindakan, proses, adil atau pernyataan menjadi lebih baik.

Berdasarkan berbagai definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pembinaan merupakan upaya membimbing dan mengarahkan para pegawai atau bawahan dalam melaksanakan tugasnya agar tunduk serta patuh pada peraturan yang memuat pelaksanaan tugas.

2. Aspek-aspek Pembinaan

Upaya pembinaan pegawai negeri harus dilakukan secara konsisten, bersungguh-sungguh dan berkelanjutan sebagaimana yang diungkapkan oleh Sjarif (1983 : 39), bahwa aspek-aspek “pembinaan disiplin” terhadap pegawai adalah sebagai berikut :

- a. Motivasi
- b. Pendidikan
- c. Kepemimpinan
- d. Kesejahteraan
- e. Penegakkan Disiplin melalui hukuman

Selanjutnya Moestopo (1983 : 74) menyebutkan bahwa upaya pembinaan disiplin melalui dua aspek yaitu aspek pembinaan mental dan aspek pembinaan keahlian di kalangan aparatur negara. Pembinaan mental adalah pembinaan

aparatur negara yang sangat dibutuhkan sungguh-sungguh dalam rangka memberantas sikap yang salah serta penyalahgunaan wewenang mengenai etik pegawai negeri yang bertujuan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab sedangkan pembinaan keahlian adalah pembinaan aparatur negara yang bertujuan untuk menjamin kelangsungan serta kelancaran pembangunan.

3. Tujuan Pembinaan

Sebelum melakukan pembinaan terhadap pegawai negeri, perlu ditetapkan tujuan dari pembinaan pegawai. Dengan ditetapkan tujuan pembinaan maka perencanaan dan pelaksanaan pembinaan pegawai dapat terarah, berdaya guna dan berhasil guna.

Menurut Widjaja (1990 : 194) tujuan pembinaan pegawai negeri yang hendak dicapai yaitu untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan dapat berhasil secara berdaya guna dan berhasil guna.

Karena Pegawai Negeri Sipil harus dapat melaksanakan tugas secara berdaya guna dan berhasil guna, maka Wursanto (2000 : 12) mengatakan bahwa pembinaannya harus diarahkan agar :

1. Satuan organisasi lembaga pemerintah memiliki jumlah dan mutu pegawai secara rasional, sesuai dengan jenis, sifat dan beban kerja yang dibebankan kepadanya.
2. Pembinaan seluruh Pegawai Negeri Sipil terintegrasi, artinya terhadap semua Pegawai Negeri Sipil berlaku ketentuan yang sama.
3. Tindakan korektif terhadap pegawai yang benar-benar melanggar ketentuan yang berlaku dilakukan secara tegas.
4. Penyempurnaan sistem administrasi kepegawaian dan sistem pengawasannya dapat dilaksanakan.
5. Pembinaan kesetiaan dan ketaatan penuh Pegawai Negeri Sipil terhadap Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah tetap terjamin.

Tujuan pembinaan pada dasarnya untuk menciptakan kemampuan pegawai yang mencakup : kemampuan profesional dan manajerial, pembinaan moral dan etos kerja pegawai, pembinaan loyalitas terhadap pemerintah dan tujuan pembinaan administrasi kepegawaian.

Menurut Widjaja (1990 : 16-17) dengan dikembangkan tujuan tersebut maka :

- a. Penggunaan secara obyektif tenaga kerja manusia.
- b. Tercipta, terpelihara serta dikembangkan hubungan kerja yang memberikan suasana kerja yang menyenangkan antar individu yang bekerja sama.
- c. Tercapainya perkembangan yang maksimal bagi masing-masing individu yang bekerja sama tersebut.

Dengan mengetahui tujuan pembinaan disiplin yang telah dikemukakan kiranya para pegawai negeri dapat lebih memahami kehadirannya dalam suatu organisasi apalagi organisasi pemerintahan khususnya Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Pemerintahan khususnya Kabupaten Malang untuk lebih bersungguh-sungguh dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya.

4. Manfaat Pembinaan Pegawai

Dari pelaksanaan pembinaan pegawai akan diperoleh manfaat baik secara individual dan organisasional seperti apa yang dikatakan oleh Manulang (1975 : 15), bahwa dengan adanya pembinaan pegawai akan diperoleh manfaat sebagai berikut :

- a. Menambah pengetahuan terutama pengetahuan terakhir di bidang IPTEK.
- b. Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu, sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
- c. Merubah sikap.
- d. Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa dari organisasi tempat dia bekerja.

Sedangkan ditinjau dari segi organisasional maka pembinaan pegawai akan memberikan manfaat antara lain :

- a. Menaikkan produktifitas pegawai
- b. Menurunkan biaya
- c. Mengurangi *turn over* pegawai
- d. Kemungkinan memperoleh sesuatu yang lebih besar sebagai suatu organisasi yang progresif.

5. Kendala Pembinaan

Dalam melakukan suatu pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil diperlukan suatu motivasi yang kuat, bukan hanya dari para pimpinannya tetapi juga pada bawahannya. Berhasil atau tidaknya pembinaan dalam suatu organisasi pasti tidak lepas dari bagaimana pembinaan tersebut dilakukan serta adanya kemauan pada setiap pegawai untuk melakukan perubahan yang lebih baik lagi.

Banyak kendala-kendala yang mempengaruhi ketidakberhasilan dan melakukan pembinaan. Adapun kendala-kendala tersebut adalah :

- a. Sistem pembinaan bersifat tidak terarah.
- b. Pimpinan kurang memberikan motivasi pada bawahannya sehingga bawahan cenderung enggan melakukan perubahan sikap dalam menyelesaikan tugas kedinasannya.
- c. Pegawai menganggap bahwa pembinaan disiplin tersebut tidak begitu memiliki suatu kegunaan. Hal ini disebabkan kurangnya informasi yang didapatkan oleh bawahan.
- d. Bawahan menganggap bahwa bekerja adalah hanya untuk mencari uang. Untuk itu tidak perlu dilakukan suatu pembinaan.
- e. Tidak adanya pemberian reward pada pegawai yang mempunyai prestasi yang baik dalam organsiasinya.
- f. Watak yang dimiliki oleh para pegawai tersebut (Nainggolan, 1987).

6. Sistem Pembinaan Pegawai Negeri Sipil

Berdasarkan pasal 12 ayat (2) Undang-undang No. 43 Tahun 1999 menyebutkan bahwa sistem pembinaan Pegawai Negeri Sipil didasarkan pada sistem prestasi kerja dan sistem karier.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, disebutkan bahwa sistem prestasi kerja adalah suatu sistem kepegawaian dimana pengangkatan maupun kenaikan pangkat seorang pegawai didasarkan atas kecakapan dan prestasi pegawai yang bersangkutan. Kecakapan tersebut harus dibuktikan dengan lulus dalam ujian dinas dan prestasi dibuktikan secara nyata. Jadi sistem prestasi kerja tidak diperhitungkan masa kerja (Wursanto, 2000 : 14).

Sistem prestasi kerja memiliki keuntungan, keuntungan dengan adanya prestasi kerja ini adalah bahwa sistem itu mempermudah pengawasan karena penempatan seorang pegawai didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dimiliki pegawai, kesalahan dalam kerja relatif kecil.

Dalam sistem pembinaan prestasi kerja umumnya tidak memberikan penghargaan berdasarkan ukuran masa kerja dan kurang memperhatikan kesetiaan dan pengabdian tetapi ukuran untuk kenaikan pangkat dan jabatan hanya didasarkan atas kecakapan yang dibutuhkan dengan lulus ujian dan kemampuan prestasinya. Penerapan sistem ini dapat mendorong pegawai untuk mempertinggi kecakapan dan prestasi kerja. Sebab dengan kecakapan dan prestasi kerja yang dimilikinya dapat memperoleh penghargaan yang layak.

Sedangkan sistem karier adalah sistem kepegawaian dimana pengangkatan pertama seorang pegawai tersebut, sedangkan pada kenaikan pangkat selanjutnya didasarkan atas masa kerja, kesetiaan dan syarat-syarat obyektif lainnya (Wursanto, 2000 : 13).

Sistem karier terdiri atas :

- a. Sistem karier tertutup yaitu suatu sistem karier dimana pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi itu, jadi tertutup untuk orang luar.
- b. Sistem karier terbuka yaitu suatu sistem karier dimana pangkat dan jabatan dalam suatu organisasi, dapat diduduki oleh orang-orang di luar organisasi tanpa melalui pengangkatan sebagai calon pegawai asalkan orang tersebut mempunyai kecakapan yang diperlukan.

Dengan adanya sistem pembinaan pegawai negeri seperti yang telah dijelaskan di muka melalui sistem karier maupun melalui sistem prestasi kerja akan sangat membantu para pegawai negeri di dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Disamping itu juga dapat meningkatkan kemampuan aparatur pemerintah untuk bekerja secara efektif dan efisien. Seperti halnya yang dikemukakan Nawawi (1995 : 83) bahwa aparatur pemerintah yang menunjukkan kriteria seperti di atas yaitu :

- a. Melaksanakan tugas-tugasnya dengan semangat dan sikap pengabdian kepada masyarakat, bangsa dan negara.
- b. Memiliki kemampuan yang tinggi dalam melayani dan mengayomi masyarakat.
- c. Memiliki kemampuan menumbuhkan prakarsa dan partisipasi masyarakat dalam pembangunan.
- d. Memiliki sikap tanggap yang semakin baik terhadap pandangan atau aspirasi masyarakat.

Sehubungan dengan hal ini bahwa pembinaan merupakan dasar pelaksanaan dalam menjadikan seorang pegawai untuk berdisiplin, apabila pembinaan tersebut telah diberikan dengan sebaik-baiknya pada seorang pegawai untuk berdisiplin maka sangat kecil kemungkinan pegawai yang bersangkutan tidak taat atau tidak patuh pada peraturan yang berlaku.

C. Disiplin Kinerja Pegawai Negeri Sipil

1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin setiap pegawai selalu mempengaruhi hasil prestasi kerja. Melalui disiplin yang tinggi, produktifitas kerja pegawai dapat ditingkatkan. Oleh karena sebab itu disiplin pegawai dalam setiap organisasi mutlak harus diperhatikan.

Menurut Moekijat (1989 : 13) menyatakan bahwa disiplin berasal dari bahasa latin yaitu disiplin yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerohanian serta pengembangan tabiat,

Selanjutnya menurut A.S. Moenir (1983 : 148) mengemukakan pendapatnya bahwa : Disiplin merupakan suatu unsur penting dalam efisiensi, dapat ditumbuhkan dalam waktu yang relatif singkat dan pada mulanya dapat dipaksakan dalam suatu aturan.

Dari kedua pendapat tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa disiplin merupakan sikap perilaku seseorang atau kelompok yang patuh dan taat dalam bertindak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan disiplin sifatnya bisa memaksa.

Apabila kata disiplin dirangkai dengan kata “kerja” sehingga terbentuk kata disiplin kerja, Ismani HP (1996) memberikan definisi disiplin kerja sebagai berikut :

Disiplin kerja merupakan kepatuhan dan kesetiaan terhadap pekerjaan juga rasa tanggung jawab yang penuh terhadap apa yang dikerjakan. Oleh karena itu melaksanakan disiplin kerja bukan sekedar melaksanakan peraturan dan tata tertib tetapi lebih dari itu. Mereka harus memahami dan mematuhi nilai-nilai dan kaidah-kaidah yang berlaku di tempat kerjanya. Ini berarti mereka harus mempunyai inisiatif, kreatifitas dan rekayasa demi keberhasilan tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Disiplin pada umumnya dapat terlihat apabila para pegawai datang di kantor dengan teratur dan tepat pada waktunya, mereka berpakaian baik dan rapi pada tempat kerjanya. Mereka dapat mempergunakan alat-alat perlengkapan dengan hati-hati sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, mereka menghasilkan kuantitas dan kualitas pekerjaan yang memuaskan dan mengikuti cara bekerja menyelesaikan pekerjaan dengan semangat yang tinggi.

Dari gambaran tersebut dapatlah disusun indikator disiplin kerja pada aparatur pemerintah menurut Muluk (2000 : 17) adalah :

- a. Frekuensi kehadiran pegawai di kantor pada hari kerja dan ketepatan jam masuk serta pulang kerja.
- b. Tingkat kewaspadaan pegawai dalam menggunakan bahan-bahan dan alat-alat kantor.
- c. Kualitas dan kuantitas hasil kerja.
- d. Ketaatan pegawai dalam mengikuti cara kerja yang ditentukan.
- e. Semangat pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Senada dengan Muluk H. Melayu S.P. Hasibuan (2001 : 192) mengatakan bahwa indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi, diantaranya :

- a. Tujuan dan kemampuan,
- b. Teladanan pimpinan,
- c. Balas jasa,
- d. Keadilan,
- e. Waskat (pengawasan melekat),
- f. Sanksi hukuman,
- g. Ketegasan,
- h. Hubungan kemanusiaan.

Menurut AS. Moenir (1983 : 182-183) terdapat tiga faktor berfungsi menumbuhkan dan selanjutnya memelihara disiplin itu ialah kesadaran, keteladanan dan adanya ketetaan pengaturan.

Dengan adanya disiplin dalam diri setiap pegawai akan membuat mereka mengetahui hal-hal yang seharusnya dilakukan yang wajib dilakukan dan yang boleh dilakukan yang tidak sepatutnya dilakukan.

Menurut Prijodarminto (1992 : 23-24) disiplin itu mempunyai tiga aspek yaitu :

- a. Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran dan pengendalian watak.
- b. Pemahaman yang baik mengenai sistem aturan perilaku, norma, kriteria dan standart yang sedemikian rupa, sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standart tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).
- c. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesungguhan hati, untuk menaati segala hal secara cermat dan tertib.

2. Tujuan Pelaksanaan Disiplin Pegawai

Dalam suatu organisasi, pegawai adalah merupakan sumber daya yang tinggi nilainya. Berhasil tidaknya suatu organisasi sangat ditentukan oleh para pegawainya. Selain itu prestasi suatu organisasi juga tidak lepas dari prestasi pegawainya sehingga dapat dipastikan bahwa organisasi selalu menginginkan pegawainya berhasil mencapai prestasi kerja yang terus meningkat.

Susilo Martoyo (1990 : 125) berpendapat bahwa :

Arah dan tujuan disiplin pada dasarnya adalah keharmonisan dan kewajaran kehidupan kelompok atas organisasi, baik organisasi formal maupun non formal. Keharmonisan dan kewajaran hanya mungkin dicapai bila hubungan antar anggota kelompok atau organisasi dilakukan pada proporsi yang didasarkan pada ukuran dan nilai yang telah disepakati bersama dan penuh kesadaran.

Pendapat James Martinez Black (1987 : 151) yaitu :

Disiplin merupakan urat organisasi, perekat yang melekat bagian-bagian menjadi satu. Disiplin yang baik memungkinkan komunikasi ke atas dan ke bawah yang efisien, mendorong kerja sama dan membangun kebanggaan kelompok. Disiplin yang baik dapat memberikan perlindungan baik pada pegawai maupun terhadap kelompok dan bahwa tanpa peraturan yang ada tidaklah mungkin bagi manusia untuk bekerja sama.

Singkatnya sikap disiplin dalam bekerja dilakukan untuk mencapai tujuan bersama dan menjaga efisiensi dengan mencegah dengan mengoreksi tindakan-tindakan individu yang tidak benar dalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian disiplin kerja sangat diperlukan untuk kelancaran segala aktifitas organisasi agar tujuan dapat dicapai secara maksimal.

Jelasnya disini bahwa disiplin menghendaki sebagai suatu sikap yang harus dijunjung tinggi dan dilaksanakan oleh para pegawai dan sasarannya bukan pada hukuman yang bersifat fisik tetapi pada perubahan tingkah laku dalam kehidupan sehari-hari baik dalam bekerja di kantor maupun dalam kehidupan bermasyarakat. Dengan adanya kedisiplinan diharapkan pekerjaan dilakukan seefektif dan seefisien mungkin. Bilamana kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan sulit tercapai.

Kedisiplinan pada hakekatnya adalah merupakan pembatasan bagi para pegawai, oleh karena itu dalam menegakkan kedisiplinan bukan hanya sekedar untuk mengekang para pegawai melainkan sebagai penyemangat dalam bekerja sehingga menunjang tercapainya tujuan suatu organisasi dan juga merupakan salah satu faktor untuk menunjang prestasi kerja serta agar pegawai mempunyai rasa tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan.

Sikap tindakan atau perbuatan yang dilakukan pasti memiliki tujuan, begitu pula dengan disiplin kerja yang memiliki dua tujuan yaitu tujuan umum dan tujuan khusus, hal ini diungkapkan oleh Siswanto (2003 : 292) :

- a. Tujuan umum pelaksanaan disiplin pegawai adalah demi kontinuitas perusahaan sesuai dengan motif perusahaan, baik hari ini maupun hari esok.
- b. Tujuan khusus pelaksanaan disiplin pegawai adalah :
 - 1) Agar pegawai menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijaksanaan perusahaan yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis serta melaksanakan perintah manajemen.
 - 2) Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan service yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
 - 3) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - 4) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - 5) Follow up dari hal-hal di atas diharapkan para pegawai mampu memperoleh tingkat produktifitas yang tinggal sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun panjang.

3. Indikator Kedisiplinan

Alex S. Nitisemito (1992 : 160) menyebutkan beberapa indikator disiplin yang dapat digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya kedisiplinan tenaga kerja yaitu :

a. Absensi

Absensi adalah tidak hadirnya pegawai di tempat kerjanya yang disebabkan bermacam-macam alasan, misalnya sakit, alpa atau mungkin ijin. Banyak tidaknya pegawai yang tidak masuk kerja akan mencerminkan kedisiplinan kerja yang nantinya akan merugikan organisasi dan berpengaruh langsung terhadap pekerjaan. Seperti yang dikemukakan oleh Heidyrahman Ranupendojo dan Suad Hasaan (1986 : 34) bahwa :

Tinggi rendahnya absen akan merugikan organisasi meskipun seandainya pegawai tersebut tidak dibayar sewaktu tidak masuk kerja, sehingga harus melakukan kerja lembur dan jaminan sosial juga masih harus dibayar. Karena itu organisasi akan selalu berusaha untuk menekan tingkat absensi ini.

Adapun sebab-sebab terjadinya absensi antara lain :

1. Alpa

Diantaranya alasan karyawan yang tidak masuk kerja yang lebih mencerminkan tidak adanya kedisiplinan adalah alpa. Apabila tingkat absensi yang berbentuk alpa tanpa keterangan ini paling tinggi, maka dapat dipastikan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai tersebut adalah sangat rendah.

2. Ijin

Sering seorang pegawai minta ijin tidak masuk kerja, disini perlu mendapat perhatian karena mungkin keperluan-keperluan yang dimaksud tersebut hanya merupakan alasan yang dicari-cari saja. Sedangkan pegawai tersebut sebenarnya hanya mempergunakan waktu tersebut hanya untuk bersantai dengan keluarga ataupun mengerjakan pekerjaan lain.

3. Sakit

Kalau pegawai minta ijin tidak masuk kerja karena sakit, biasanya adalah karena diluar kemampuannya, namun kalau jumlah sangat mencolok sebaiknya diadakan penelitian, apakah sakitnya disebabkan karena pekerjaan, ruang kerjanya yang kurang sehat, adanya tekanan moral ataupun hanya sekedar pura-pura sakit.

4. Cuti

Cuti adalah merupakan hak yang harus diberikan organisasi kepada pegawainya dimana tujuannya adalah agar supaya pegawai yang telah sekian lama bekerja selanjutnya diberi cuti istirahat, jika nanti kembali kerja, diharapkan dapat menunjang produktifitas kerja dan tidak timbul rasa bosan lagi dalam melakukan aktifitas yang telah dibebankan.

b. Sering terjadinya kesalahan

Sering terjadinya kesalahan-kesalahan dalam melaksanakan tugas atau menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari bukan merupakan pekerjaan baru,

mungkin disebabkan faktor-faktor di luar manusia seperti kesalahan sistem materi, kerusakan mesin atau peralatan dan sebagainya.

Namun bila bukan faktor-faktor tersebut di atas yang menjadi penyebabnya maka perlu diteliti pada faktor tenaga kerja yang bersangkutan, karena kemungkinan hal tersebut dapat disebabkan oleh menurunnya ketidaksiplinan dari pegawai, karena tidak adanya ketenangan dalam bekerja atau bosan dengan pekerjaannya.

c. Adanya keterlambatan kerja

Keterlambatan hadir tempat kerja merupakan salah satu indikasi adanya penurunan kedisiplinan kerja karyawan dalam perusahaan, sehingga masalah keterlambatan kerja ini juga perlu diadakan penekanan. Keterlambatan hadir di tempat kerja dan tingkat absensi berhubungan erat satu sama lain. Bedanya kalau keterlambatan mengakibatkan hilangnya sebagian jam kerja dalam satu hari. Tetapi keduanya menimbulkan keterlambatan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang telah ditargetkan.

d. Adanya Pemogokan

Apabila dalam suatu perusahaan terjadi pemogokan, hal ini jelas merupakan indikator tidak adanya kedisiplinan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan adanya atau mengadakan pemogokan berarti tenaga kerja yang bersangkutan sudah malas dalam bekerja dan tidak punya kedisiplinan sama sekali. Tindakan pemogokan tersebut tidak dapat dibenarkan dan tidak bijaksana, sebab organisasi dan pegawainya sama-sama dirugikan dan yang jelas pemogokan ini akan menimbulkan kelumpuhan bagi organisasi.

e. Pedoman Kedisiplinan

Pengalaman dari penelitian telah menunjukkan bahwa kedisiplinan perlu dijalankan dengan memperhatikan beberapa pedoman. Hedyrachman Ranupandojo dan Suad Husman (1986 : 241) menyebutkan :

- 1) Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi;
- 2) Pendisiplinan haruslah bersifat membangun;
- 3) Pendisiplinan harus dilakukan oleh atasan langsung dan segera;
- 4) Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan;
- 5) Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen;
- 6) Setelah pendisiplinan haruslah wajar kembali.

Untuk lebih jelasnya, maka penulis akan menjelaskan sesuai masalah di atas :

a. Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi.

Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan dilakukan dihadapan orang banyak, hal ini memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin benar) sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.

b. Pendisiplinan haruslah bersifat membangun

Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan sarana tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

c. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera. Janganlah menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalah terlupakan.

d. Keadilan dalam kedisiplinan sangat diperlukan.

Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan pilih kasih. Misalnya dengan kesalahan yang sama tetapi karena dengan pegawai yang satu ini masih ada hubungan keluarga atau teman baik maka hukuman yang akan diberikan lebih ringan, dan kalau hal ini terjadi maka akan menimbulkan rasa kecewa bagi pegawai yang lain.

e. Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.

Tidak diperkenankan bagi seorang pemimpin yang memberikan pendisiplinan apabila bawahan tidak hadir kerja.

f. Setelah memberikan pendisiplinan, sikap pimpinan haruslah wajar kembali.

Tidak dibenarkan apabila setelah memberikan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang telah melakukan kesalahan. Yang sudah terjadi biarlah kita anggap selesai, rasa benci akan menimbulkan perlakuan tidak adil.

Setelah diuraikan pedoman kedisiplinan, maka sebaiknya dibuat atau dilaksanakan bermacam-macam tindakan pendisiplinan. Ada beberapa macam tindakan yang terbagi dua, yaitu :

a. Yang bersifat suatu teguran, yaitu dapat berupa nasehat-nasehat untuk kebaikan di masa yang akan datang.

b. Yang bersifat suatu tindakan-tindakan secara langsung seperti berikut ini :

- 1) Memberikan peringatan lisan;
- 2) Memberikan peringatan tertulis;
- 3) Dihilangkan sebagian haknya;

- 4) Didenda;
- 5) Dirumahkan sementara;
- 6) Diturunkan pangkat atau kedudukannya;
- 7) Dipecat.

Menghukum pegawai tanpa menganalisa terlebih dahulu sebab-sebab dari tindakan itu hanya membuat hal-hal yang lebih buruk. Setelah kondisi yang menyebabkan kekecewaan itu diperbaiki, maka sikap mereka berubah dan akan memusatkan perhatiannya pada pekerjaan. Bagaimanapun cakupannya pegawai ia masih juga membuat suatu kesalahan dalam pekerjaannya.

4. Dasar Hukum Pembinaan Disiplin Kerja

Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian mengacu pada Undang-undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yang merupakan dasar pembinaan bagi Pegawai Negeri Sipil. Dalam pasal 26 Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian ini disebutkan mengenai pengangkatan sumpah atau janji pegawai, kode etik pegawai dan pengaturan mengenai disiplin.

Disiplin kerja pegawai yang juga tertuang dalam Undang-undang No. 43 Tahun 1999 merupakan salah satu embrio dan peraturan pemerintah yang terdahulu seperti :

- a. Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).
- b. Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- c. Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 1990 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1983 tentang Izin Perkawinan dan Perceraian bagi Pegawai Negeri Sipil.
- d. Peraturan Pemerintah No. 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan Pembinaan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Secara khusus, yang berkaitan dengan peraturan disiplin diatur dalam PP No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Hal ini

diperlukan untuk membina Pegawai Negeri Sipil sebagai aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat agar tetap setia dan taat kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, negara dan pemerintah serta bersatu padu bermental baik berwibawa, berdaya guna, berhasil guna, bersih, bermutu tinggi dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menyelenggarakan tugas pemerintah dan pembangunan.

Selain itu dengan diadakannya peraturan tersebut, maka dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas.

Menurut Abdullah (1996:73-74), Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil ini antara lain mengatur tentang 3 (tiga) hal antara lain:

- a. Kewajiban yang harus ditaati oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.
- b. Larangan yang tidak boleh dilanggar oleh setiap Pegawai Negeri Sipil.
- c. Sangsi yang dapat dijatuhkan apabila Pegawai Negeri Sipil tidak mentaati kewajiban dan melanggar.

Secara tegas, dijelaskan dalam pasal 1 butir a PP No 30 tahun 1980 bahwa peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah peraturan yang mengatur kewajiban, larangan dan sangsi apabila kewajiban tidak ditati atau larangan dilanggar oleh Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan pada pasal 1 butir b Peraturan Pemerintah No 30 tahun 1990, 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.

Dijelaskan dalam Bab II pasal 2 PP No 30 Tahun 1980, bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil wajib :

- a. Setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah ;
- b. Mengutamakan kepentingan negara diatas kepentingan golongan atau diri sendiri, serta menghindarkan segala sesuatu yang dapat mendesak kepentingan negara oleh kepentingan golongan, diri sendiri atau pihak lain ;
- c. Menjunjung tinggi kehormatan dan martabat negara, pemerintah dan Pegawai Negeri Sipil ;

- d. Mengangkat dan mentaati sumpah / janji Pegawai Negeri Sipil dan sumpah atau janji jabatan berdasarkan peraturan perundang undangan yang berlaku ;
- e. Menyimpan rahasia negara dan atau rahasia jabatan dengan sebaik- baiknya ;
- f. Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan pemerintah baik yang langsung menyangkut tugas kedinasannya maupun yang berlaku secara umum
- g. Melaksanakan tugas kedinasan dengan sebaik-baiknya dan dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab ;
- h. Bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untk kepentingan negara ;
- i. Memelihara dan meningkatkan keutuhan, kekompakan, persatuan dan kesatuan korps Pegawai Negeri Sipil ;
- j. Segera melaporkan kepada atasannya, apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau pemerintah, terutama di bidang keamanan, keuangan dan materil ;
- k. Mentaati ketentuan jam kerja ;
- l. Menciptakan dan memelihara suasana kerja yang baik ;
- m. Menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya ;
- n. Memberikan pelayanan dengan sebaik baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing- masing ;
- o. Bertindak dan bersikap tegas tetapi adil dan bijaksana terhadap bawahannya ;
- p. Membimbing bawahannya dalam melaksanakan tugasnya ;
- q. Menjadi dan memberikan contoh serta teladan yang baik terhadap bawahannya ;
- r. Mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya ;
- s. Memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kariernya ;
- t. Mentaati ketentuan peraturan-peraturan perundang-undangan tentang perpajakan ;
- u. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat, sesama pegawai negeri sipil dan terhadap atasan ;

- v. Hormat menghormati antar sesama warga negara yang memeluk agama atau kepercayaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa yang berlainan ;
- w. Menjadi teladan sebagai warga negara yang baik dalam masyarakat ;
- x. Mentaati segala peraturan perundang undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku ;
- y. Mentaati perintah kedinasan dari atasan yang berwenang ;
- z. Memperhatikan dan menyelesaikan dengan sebaik-baiknya laporan yang diterima mengenai pelanggaran disiplin.

Disamping kewajiban terdapat pula larangan yang tidak boleh dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil. Jika hal ini dilanggar maka akan terjadi sanksi hukuman pada pegawai yang bersangkutan. Adapun yang menjadi larangan tersebut pada pasal 3 Peraturan Pemerintah No 30 tahun 1980 antara lain bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil dilarang :

- a. Melakukan hal hal yang dapat menurunkan kehormatan atau martabat negara atau pemerintah atau Pegawai Negeri Sipil ;
- b. Menyalahgunakan wewenangnya ;
- c. Tanpa izin pemerintah menjadi pegawai atau bekerja untuk negara asing ;
- d. Menyalahgunakan barang-barang, uang, atau surat surat berharga milik negara ;
- e. Memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjamkan barang barang, dokumen, atau surat surat berharga milik negara secara tidak sah ;
- f. Melakukan kegiatan bersama dengan atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak merugikan negara ;
- g. Melakukan tindakan yang bersifat negatif dengan maksud membalas dendam terhadap bawahannya atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya ;

- h. Menerima hadiah atau sesuatu pemberian berupa apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut dapat diduga bahwa pemberian itu bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan Pegawai Negeri Sipil bersangkutan ;
- i. Memasuki tempat-tempat yang dapat mencemarkan kehormatan atau martabat Pegawai Negeri Sipil, kecuali untuk kepentingan jabatan ;
- j. Bertindak sewenang-wenang terhadap bawahannya ;
- k. Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani ;
- l. Menghalangi berjalannya tugas kedinasan ;
- m. Membocorkan atau memampatkan rahasia negara yang diketahui karena kedudukan jabatan untuk kepentingan pribadi, golongan atau pihak yang lain ;
- n. Bertindak selaku perantara bagi sesuatu pengusaha atau golongan untuk mendapatkan pekerjaan atau pesanan dari kantor / instansi pemerintah ;
- o. Memiliki saham / modal dalam perusahaan yang kegiatan usahanya berada dalam ruang lingkup kekuasaannya ;
- p. Memiliki saham suatu perusahaan yang kegiatan usahanya tidak berada dalam ruang lingkup kekuasaannya jumlah dan sifat pemilikan itu sedemikian rupa sehingga melalui pemilikan saham tersebut dapat langsung atau tidak langsung menentukan penyelenggaraan atau jalannya perusahaan ;
- q. Melakukan kegiatan usaha dagang baik secara resmi, maupun sambilan, menjadi direksi, pimpinan atau komisaris perusahaan swasta bagi yang berpangkat pembina golongan ruang IV / a keatas atau yang memangku jabatan eselon I ;
- r. Melakukan pungutan tidak sah dalam bentuk apapun juga dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan pribadi, golongan, atau pihak lain.

5. Upaya Menegakkan Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Pada umumnya dikenal 2 (dua) acara dalam menegakkan disiplin yaitu dengan cara yang bersifat pencegahan (*preventive*) dan cara yang bersifat memperbaiki (*korektive*). Disiplin prepentif merupakan kegiatan yang

dilaksanakan untuk mendorong para pegawai agar mampu mengikuti berbagai standar dan aturan sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasarannya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para pegawai. Dengan cara ini setiap pegawai dianggap telah mempunyai disiplin diri (kesadaran menaati peraturan) sehingga tidak memerlukan paksaan. (Handoko, 1996 : 208)

Cara yang dilakukan dalam disiplin preventif adalah:

- a. Para anggota organisasi perlu didorong agar merasa mempunyai organisasi, karena secara logika seorang tidak akan merusak sesuatu yang merupakan miliknya. Perlu ditanamkan perasaan kuat bahwa keberadaan mereka dalam organisasi bukan sekedar mencari nafkah bahwa merek adalah anggota keluarga besar yang bersangkutan.
- b. Para karyawan perlu diberikan penjelasan tentang berbagai ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dipenuhi. Penjelasan yang dimaksud sebaiknya disertai informasi lengkap mengenai latar belakang berbagai ketentuan yang bersikap normatif.
- c. Para karyawan didorong menentukan sendiri cara-cara pendisiplinan dari ketentuan-ketentuan yang berlaku umum bagi seluruh anggota organisasi (Siagian, 2000)

Berdasarkan pendapat tersebut maka disiplin preventif lebih banyak ditentukan oleh sikap atau perilaku pegawai yang ada pada organisasi.

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil dalam menangani pelanggaran terhadap aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran pelanggaran selanjutnya. Kegiatan korektif seringkali berupa suatu bentuk hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan (*disciplinary action*). Sebagai contoh tindakan kedisiplinan bisa berupa peringatan atau scorsing (Handoko, 1996 : 209).

Tindakan ini tidak dimaksudkan untuk menghukum dan tidak bersifat negatif tetapi bersifat edukatif sehingga pegawai menyadari kesalahan yang diperbuatnya. Dalam kaitannya ini yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan disiplin korektif adalah :

- a. Dilaksanakan secara obyektif dengan mempertimbangkan motivasi pelanggaran yang telah dilakukan.
- b. Harus dapat menunjukkan kesalahan atau kekeliruan yang telah diperbuat.
- c. Harus dapat menunjukkan ketentuan yang berlaku yang telah dilanggar.
- d. Hukuman yang dikenakan harus setimpal dengan kesalahan yang diperbuat sehingga dirasakan adil.
- e. Tehnik kedisiplinan tidak merendahkan martabat seorang di antara Pegawai Negeri Sipil yang lainnya.

- f. Tindakan disiplin haruslah bersifat mendidik untuk memperbaiki.
- g. Tindakan disiplin harus dilakukan dalam suasana tidak emosional (Prijodarminto,1992;74).

Terkadang disiplin diartikan secara negatif yaitu sebagai hukuman kepada mereka yang gagal dalam melaksanakan ataupun menyelesaikan tugas tertentu. Pemahaman seperti ini tidaklah benar sebab sebenarnya disiplin mengarah pada tingkah laku agar pegawai patuh dan bersedia mematuhi peraturan yang telah ditetapkan sehingga sesuai dengan tujuan-tujuan yang ingin dicapai.

Maksud dari kedisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Pendekatan negatif bersikap menghukum, biasanya memiliki berbagai pengaruh sampingan yang merugikan. Seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan dalam menyelesaikan tugasnya. Sasaran tindakan kedisiplinan secara ringkas adalah untuk memperbaiki pelanggar, menghalangi para karyawan yang lain dalam melakukan kegiatan serupa serta menjaga berbagai standar kelompok tetap konsisten dan efektif (Handoko, 1996 : 209).

Pada pasal 9 ayat 1, Peraturan pemerintah No 30 tahun 1980 menegaskan bahwa sebelum menjatuhkan hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa terlebih dahulu Pegawai Negeri Sipil yang disangka melakukan pelanggaran disiplin itu. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan benar atau tidak melakukan pelanggaran disiplin dan mengetahui faktor-faktor yang mendorong atau yang menyebabkan yang melakukan pelanggaran.

Dalam pasal 6 Peraturan Pemerintah No 30 tahun 1980 menguraikan tentang tingkat dan jenis hukuman disiplin, diantaranya :

1. Tingkat hukuman disiplin terdiri dari :
 - a. Hukuman disiplin ringan.
 - b. Hukuman disiplin sedang.
 - c. Hukuman disiplin berat.
2. Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :
 - a. Teguran lisan.

- b. Teguran tertulis.
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis.
3. Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari :
 - a. Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 tahun.
 - b. Penurunan gaji sebesar 1 kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 tahun.
 - c. Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 tahun.
4. Jenis hukuman disiplin terberat terdiri dari :
 - a. Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama satu tahun.
 - b. Pembebasan dari jabatan.
 - c. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil.
 - d. Pemberhentian tidak hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Ada 4 faktor yang perlu diperhatikan dalam menjatuhkan hukuman terhadap pegawai negeri sipil antara lain :

2. Tujuan penjatuhan hukuman, yaitu untuk memperbaiki dan mendidik agar yang bersangkutan menjadi baik.
3. Pertimbangan-pertimbangan merupakan faktor pendorong hukuman setimpal dan adil dan untuk mencegah pelanggaran yang sama.
4. Tata cara menjatuhkan hukuman meliputi :
 - a. Teguran lisan, disampaikan secara lisan.
 - b. Teguran tertulis.
 - c. Teguran tidak puas tertulis.
 - d. Penundaan kenaikan gaji berkala (3 bulan – 1 tahun).
 - e. Penundaan gaji (3 bulan – 1 tahun).
 - f. Penundaan kenaikan pangkat (6 bulan – 1 tahun).
 - g. Penundaan pangkat (6 bulan – 1 tahun).
 - h. Pemberhentian dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.
 - i. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.
5. Penyampaian hukuman disiplin :
 - a. Pemanggilan Pegawai Negeri Sipil untuk menerima keputusan hukuman disiplin.
 - b. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin tidak hadir, dianggap telah menerima keputusan hukuman disiplin itu.
 - c. Penyampaian hukuman disiplin tersebut dilakukan secara tertutup. (Prakoso,1987:299-300).

Sedangkan penjatuhan hukuman disiplin menurut Peraturan Pemerintah No 30 tahun 1980, pasal 13 adalah :

1. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang berdasarkan pemeriksaan ternyata melakukan beberapa pelanggaran disiplin, terhadapnya hanya dapat dijatuhi satu jenis hukuman disiplin.
2. Kepada Pegawai Negeri Sipil yang pernah jatuhi hukuman disiplin yang kemudian melakukan pelanggaran disiplin yang sifatnya sama, terhadapnya dijatuhi hukuman disiplin yang lebih berat dari hukuman disiplin terakhir yang pernah dijatuhkan kepadanya.

Sebenarnya sanksi dan hukuman yang dijatuhkan pada pegawai sipil yang tersangkut masalah kedisiplinan bukan bertujuan membuat pegawai tersebut stres melainkan untuk mendorong / memberikan semangat agar bisa meningkatkan produktivitas kerjanya dan tidak mengulangi kesalahan yang sama di masa datang.

D. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja diambil dari kamus bahasa Inggris berasal dari kata “*performance*” (John M. Echols dan Hasan Shandily, 1986 : 97). Sedang artinya adalah daya guna, prestasi atau hasil (Dale Timpe, 1992 : 231). Kinerja juga diartikan sebagai hasil atau unjuk kerja dari suatu organisasi yang dilakukan oleh individu dan ditunjukkan secara nyata serta dapat diukur (Sudarto, 1995 : 3).

Berdasarkan pendapat di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan perbuatan, penampilan, prestasi, daya guna dan unjuk kerja dari suatu organisasi atau individu yang dapat ditunjukkan secara nyata dan dapat diukur.

Ada beberapa jenis kinerja, diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Kinerja organisasi, yaitu hasil kerja kongkrit yang dapat di ukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja proses dan kinerja individu, membutuhkan standart kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kualitatif atau kuantitatif, tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.
- b. Kinerja proses, yaitu hasil kerja kongkrit dan dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi, dipengaruhi oleh kinerja individu, membutuhkan

standart kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif serta tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.

- c. Kinerja individu, yaitu hasil kerja kongkrit dapat diukur dari hasil kerja individu (produktifitas kerja) dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang membutuhkan standart kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif serta tidak selalu mencerminkan potensi individu (Sudarto, 1995 : 3)

Dalam hal ini, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan oleh setiap organisasi pemerintah. Karena kinerja perseorangan dapat memberi dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi. Perlu diingat setiap pegawai memiliki peranan penting dalam menentukan jalannya suatu organisasi. Untuk itu Pegawai Negeri Sipil harus mampu mewujudkan perubahan secara inovatif dan proaktif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Agar dapat mewujudkan semua itu maka Pegawai Negeri Sipil harus dapat memenuhi kriteria unggul dengan kinerja yang tinggi. Ada 7 faktor yang harus diperhatikan oleh Pegawai Negeri Sipil dalam memenuhi kriteria unggul tersebut, antara lain adalah :

- a. Pegawai negeri yang menampilkan kinerja unggul dapat diuji dengan standar eksternal dan bukan hanya standar yang dituntut oleh masyarakat dan praktek-praktek kerja yang terjadi dalam berbagai organisasi di luar pemerintah. Contohnya dalam pemberian pelayanan : standar yang diharapkan oleh masyarakat adalah kecepatan, keramahan sekaligus kecermatan. Jika birokrasi menggunakan pendekatan legaslistik dalam pemberian pelayanan, kecenderungan terpenuhnya persyaratan kecermatan memang tinggi tetapi akan terjadi keterlambatan dan sikap yang kaku. Kenyataan bahwa birokrasi bekerja lamban dan berbelit-belit sering dikemukakan dalam bentuk keluhan yang timbul pada masyarakat.
- b. Kinerja yang nyata ditampilkan sedekat mungkin dengan kinerja yang potensial. Harus diakui memang sulit menentukan organisasi mana yang kinerjanya setara dengan kemampuan potensial yang dimilikinya. Artinya biasa terjadi kesenjangan antara kinerja yang nyata dengan kinerja yang sesungguhnya dapat ditampilkan. Pentingnya peningkatan kinerja birokrasi pemerintah harus dilihat dari sudut ini.
Dengan kata lain, peningkatan kinerja diarahkan pada pengurangan kesenjangan. Kondisi idealnya adalah kesenjangan dapat dihilangkan. Dengan sasaran seperti itu, lambat laun birokrasi akan terus berupaya meningkatkan kinerjanya.
- c. Harus diupayakan agar birokrasi tidak cepat puas. Artinya, meskipun kinerjanya di masa lalu dianggap cukup memuaskan, perlu ditanam kesadaran bahwa kinerja yang memuaskan tersebut masih dapat dan masih harus

ditingkatkan lagi. Kinerja yang memuaskan di masa lalu belum tentu dapat diterima sebagai kinerja yang memuaskan di masa yang akan datang. Alasannya ialah karena tuntutan masyarakat yang semakin meningkatkan baik dalam arti intensitasnya maupun frekuensinya.

- d. Dalam lingkungan birokrasi perlu ditumbuhkan dan dipelihara iklim persaingan yang positif. Penilaian kinerja operasional harus bersifat netral sehingga penilaiannya bersifat obyektif. Yang dimaksud dengan iklim persaingan adalah berbagai instansi berupaya menampilkan kinerja yang sama atau bahkan lebih dari kinerja yang sama atau bahkan lebih dari kinerja satuan kerjanya.
- e. Peningkatan kinerja harus selalu dikaitkan dengan penerapan prinsip efisiensi. Artinya dalam upaya menampilkan kinerja yang memuaskan hanya menggunakan sarana, daya dan dana yang dialokasikan untuk menyelenggarakan fungsinya. Jadi prinsip efisiensi yang lebih tepat adalah sasaran yang telah ditetapkan baginya tercapai tanpa harus menghabiskan sarana, daya, dan dana yang tersedia.
- f. Organisasi dengan kinerja yang menjadi contoh bagi orang lain dan sekaligus sebagai sumber ide bagi mereka. Dengan kata lain satuan organisasi dengan kinerja yang tinggi mempunyai karakteristik yang khas, yaitu mampu menampilkan kinerja yang bagus dibandingkan dengan berbagai satuan yang lainnya.
- g. Organisasi dengan kinerja yang tinggi mampu memenuhi persyaratan ideal yang dituntut oleh kondisi budaya organisasi itu berada dan bergerak. Dalam kaitan ini harus ditekankan bahwa budaya organisasi itu harus kuat sehingga dapat dipersepsikan memiliki makna yang sama bagi seluruh anggotanya. Di pihak lain masih memungkinkan modifikasi elemen tertentu di dalamnya apabila dituntut oleh perubahan yang terjadi di lingkungannya (Siagian, 1998 : 49)

Penilaian kinerja atau prestasi kerja seorang dalam melaksanakan pekerjaannya dapat dilihat dari :

- a. Kuantitasnya yaitu berapa banyak pekerjaan yang dapat terselesaikan.
- b. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan.
- c. Ketepatan waktu : apakah sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah merupakan suatu proses penilaian individu mengenai pelaksanaan pekerjaannya di tempat kerja untuk memperoleh kemajuan secara sistematis (Moekijat, 1999).

Pada prinsipnya penilaian kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat dari tingkat kemajuan yang telah dicapai dalam kerja. Tingkat tersebut dapat dilihat dari tingkat kemajuan yang telah dicapai dalam kerja. Tingkat

tersebut dapat dinilai dari daftar nilai pekerjaan (DP3) sebagaimana diatur dalam Peraturan pemerintah No 10 tahun 1979.

DP3 merupakan suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan kerja seorang Pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 tahun, dibuat oleh pejabat penilai yaitu atasan langsung pegawai yang bersangkutan.

Dalam DP3 telah ditetapkan unsur-unsur yang menjadi dasar penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS yang meliputi :

- a. Kesetiaan, ketaatan dan pengabdian kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah.
- b. Prestasi kerja : hasil kerja yang dicapai oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan padanya. Dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman pegawai yang bersangkutan.
- c. Tanggung jawab : kesanggupan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani dalam mengambil resiko atas keputusan yang diambil / tindakan yang telah dilakukannya.
- d. Ketaatan : kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk dapat menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang mempunyai wewenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan-larangan yang sudah ditentukan.
- e. Kejujuran : ketulusan hati seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuannya untuk tidak menyelewengkan wewenang yang diberikan padanya.
- f. Kerjasama : kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk dapat bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga tercapai daya guna dan hasil guna sebesar-besarnya.
- g. Prakasa : kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah ataupun melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

- h. Kepemimpinan : kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil untuk dapat meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melakukan tugas pokok.

Profesionalisme aparatur tercermin dalam kualitas pelayanan yang mereka berikan pada masyarakat dan mengupayakan peningkatan kualitas kemampuan kerja, kepemimpinan dan tanggung jawab pribadi, sosial intelektual maupun tanggung jawab moral spiritual.

2. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Bahwasannya prestasi kerja pegawai mempunyai keterkaitan dengan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dan selanjutnya akan berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi. Sehubungan dengan hal ini perlu diadakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara terus menerus sehingga mereka dapat menghasilkan sesuatu yang berguna bagi diri sendiri dan organisasi.

Untuk itu pembinaan Pegawai Negeri Sipil tidak dapat terpisahkan dari kedudukan mereka sebagai manusia yang tidak terlepas dari kebutuhan, kemampuan dan kepribadian yang dapat dikembangkan.

Oleh karenanya pembinaan prestasi pegawai harus dapat menyentuh itu semua. Pada kenyataannya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dipengaruhi oleh beberapa faktor baik berasal dari organisasi maupun lingkungan.

T. Hani Handoko (1991 : 251-252) mengemukakan sebagai berikut :

“Motivasi bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, dua faktor lainnya yang terlibat adalah kemampuan individu dan pemahaman perilaku untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi yang disebut persepsi peranan. Motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan, jadi apabila salah satu faktor rendah maka prestasi akan rendah walaupun faktor lainnya tinggi.”

Adapun faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai antara lain meliputi :

a. Motivasi

Motivasi dapat berarti dengan dorongan seseorang untuk mengambil tindakan karena orang tersebut ingin melakukan demikian (Moekijat, 1999)

Disadari atau tidak, motif manusia didasarkan atas kebutuhan primer dan kebutuhan sekunder.

Sedangkan jenis-jenis kebutuhan pegawai yang dapat mempengaruhi prestasi kerjanya, menurut Siagian (1999) dikemukakan sebagai berikut :

“Seorang dianggap memiliki motivasi prestasi tinggi apabila dia mempunyai keinginan untuk berprestasi lebih baik lagi dari yang lain dalam banyak situasi. Dari tiga karakteristik kebutuhan yang menjadi pusat perhatiannya yaitu prestasi kerja, afiliasi dan kekuasaan. Ketiga kebutuhan ini telah terbukti merupakan unsur-unsur penting yang ikut menentukan prestasi pribadi dalam situasi kerja dan cara hidup.”

Dari uraian di atas jelaslah bahwa salah satu yang dapat mempengaruhi prestasi kerja adalah kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan terhadap negara, selain itu juga dimaksudkan sebagai dorongan kepada para Pegawai Negeri Sipil untuk meningkatkan pengabdianya (Nainggolan, 1987 : 184).

Kenaikan pangkat diharapkan lebih implisit menimbulkan suatu dorongan terhadap pegawai untuk lebih berprestasi karena sistem kenaikan pangkat yang dipergunakan juga mengacu pada sistem karier dan sistem prestasi kerja (Burhanudin, 1995).

b. Kemampuan pegawai

Kemampuan merupakan kebutuhan mental untuk berbuat (memenuhi kebutuhan demand) dari pada situasi. Yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungannya dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada diri seseorang yang secara penuh dengan kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.

Disini dijelaskan bahwa dalam kemampuan seorang terhadap 3 (tiga) unsur kemampuan yaitu: unsur kecakapan, Unsur fisik dan unsur sikap mental. Dari ketiga unsur tersebut saling menunjang dan bergabung yang serasi antara satu dengan yang lainnya dapat menghasilkan sesuatu sesuai persyaratan (Musaneff, 1992).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kemampuan seorang pegawai terdiri dari berbagai unsur yang saling berkaitan dan mempengaruhi

prestasi kerja dan diharapkan oleh pimpinan maupun organisasi dimana ia bekerja. Walaupun seorang pegawai memiliki kecakapan tetapi tak didukung dengan fisik yang sehat dan etos kerja yang tidak ada manfaatnya dan sebaliknya.

Hal ini berarti bahwa kecakapan dalam melaksanakan tugas, unsur kesehatan fisik dan sikap etos kerja saling memberikan dukungan dalam melaksanakan tugas seorang pegawai.

c. Kejelasan atas Peran

Kejelasan peran merupakan tahap pengertian dan penerimaan seorang pegawai atas tugas yang dibebankan padanya. Kejelasan peran mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Semakin jelas pengertian pegawai mengenai sasaran pekerjaan, makin banyak energi yang dikerahkan ke arah tujuan.

Dalam kehidupan organisasi terdapat 2 masalah yang berhubungan dengan peran, yang dapat mengurangi usaha kerja yaitu :

1. Kekaburan peran disebabkan oleh perubahan yang cepat dalam organisasi, meningkatkan kerumitan organisasi, komunikasi yang buruk.
2. Adanya konflik peran, dimana seorang pegawai dihadapkan pada tuntutan peran yang sering bertentangan (Steers, 1985 : 148).

Konflik peran mempunyai pengaruh terhadap efektifitas organisasi bila ketentuan peran-peran yang berhubungan dengan tujuan, bertentangan dengan tuntutan lain yang diminta dari mereka. Salah satu cara mengurangi konflik adalah dengan mengintegrasikan tujuan pribadi atau kelompok dengan sasaran organisasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

Secara umum kata metode mengandung pengertian sebagai suatu cara kerja. Koentjaraningrat dalam bukunya metode penelitian masyarakat (1990 : 10) memberi batasan secara ilmiah sebagai berikut : “Metode menyangkut cara kerja yaitu : cara kerja untuk memahami obyek yang menjadi sasaran umum yang bersangkutan”.

Sedangkan yang dimaksud penelitian : Marzuki (1987 : 5) didefinisikan bahwa :

”Penelitian adalah usaha untuk memperoleh fakta-fakta atau prinsip-prinsip (menemukan, mengembangkan, menguji kebenaran, dengan cara atau kegiatan mengumpulkan, mencatat dan menganalisa) data, informasi, keterangan yang dikerjakan dengan sabar, hati-hati, sistematis dan berdasarkan ilmu pengetahuan (dengan metode ilmiah).”

Dengan melihat pendapat di atas maka pada hakekatnya metode penelitian adalah suatu cara yang digunakan untuk mengumpulkan, mencatat dan menganalisa data secara kritis, terencana dan sistematis yang tujuannya untuk memecahkan suatu permasalahan. Adapun langkah yang diperlukan adalah menentukan jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument penelitian dan analisa data.

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Jenis penelitian deskriptif, sebagaimana didefinisikan oleh Arikunto (1990 : 309) bahwa : “Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suasana gejala sosial yang ada, yaitu : gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan”.

Adapun metode pendekatan kualitatif yang digunakan peneliti, sebagaimana yang didefinisikan Bogdan dan Taylor (Dalam Moleong, 1994 : 3) bahwa :

“Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut pendekatan ini diarahkan pada latar dari individu tersebut secara utuh.”

Melihat dari kedua pendapat di atas, maka jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif bertujuan untuk melukiskan atau menggambarkan fenomena dengan jalan mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah yang diteliti atau dengan kata lain adalah untuk membuat catatan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian merupakan pusat perhatian dari apa yang hendak diteliti sehingga memudahkan dalam menentukan data yang diperlukan untuk suatu penelitian. Moleong (1994 : 62-63) berpendapat bahwa :

“Maksud ditetapkannya fokus penelitian ini adalah pertama penetapan fokus dapat membatasi bidang studi. Kedua, penetapan fokus ini berfungsi untuk menentukan kriteri-kriteria, inklusi – eksklusi atau memasukkan dan mengeluarkan suatu informasi yang baru di peroleh di lapangan.”

Dari pengertian di atas dapat dilihat bahwa penetapan suatu fokus pada dasarnya untuk memperoleh informasi secara efektif serta menghindari pengambilan data yang tidak perlu dan tidak sinkron dalam fokus penelitian.

Berdasarkan pemikiran di atas maka yang menjadi fokus dalam penelitian ini yaitu :

1. Disiplin kerja (disiplin preventif), yaitu upaya pembinaan yang bersifat mencegah untuk tidak terjadi pelanggaran disiplin, yang terdiri dari :

- a. Pembinaan Mental
 - b. Pembinaan prestasi kerja dan karir
 - c. Pembinaan kesejahteraan
 - d. Sosialisasi peraturan yang mendukung pembinaan disiplin kerja
2. Upaya-upaya untuk meningkatkan kedisiplinan (disiplin korektif) adalah :
 - a. Hukuman disiplin ringan
 - b. Hukuman disiplin sedang
 - c. Hukuman disiplin berat
 3. Kendala-kendala yang dihadapi oleh pemerintah Kabupaten Malang dalam pembinaan disiplin kerja pegawai negeri sipil dan solusinya :

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian tersebut dilakukan. Dalam hal ini yang menjadi pertimbangan penelitian untuk menetapkan pemilihan lokasi di Kabupaten Malang dengan asumsi bahwa ruang lingkup penanganan permasalahan Kabupaten Malang yang luas dapat memberikan entry ,baik berupa orang,program,struktur,interaksi dan sebagainya yang sesuai dengan deskriptif yang mendalam.

Mengenai situs penelitian, yang dimaksud dengan situs penelitian disini adalah dimana penelitian menangkap keadaan sebenarnya obyek penelitian yang diteliti dalam penelitian ini. Situs penelitiannya adalah terletak pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Malang.

D. Sumber Data

Sumber data adalah seseorang atau beberapa orang yang dipilih sebagai nara sumber yang terkait langsung dengan permasalahan penelitian sebagai sumber informasi pemilihan ini didasarkan atas penguasaan permasalahan, memiliki data yang tersedia dan bersedia memberikan data. Dalam penelitian ini data diperoleh melalui dua sumber, yaitu :

1. Sumber Data Primer

Yaitu : Data yang digunakan peneliti langsung dari sumbernya berupa kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai. Data primer dapat diperoleh dari :

- a. Kepala Kantor BKD
- b. Kepala Sub Bagian Tata Usaha
- c. Pegawai Kantor BKD

2. Data Sekunder

Yaitu : Data pelengkap atau penunjang data primer yang dikumpulkan dari data yang sesuai. Data ini dapat berupa dokumen-dokumen, majalah, dan arsip-arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan cara-cara yang dipergunakan untuk memperoleh data di lapangan. Adapun teknik-teknik yang digunakan penelitian ini adalah :

1. Observasi

Yaitu : Teknik pengumpulan data dengan cara mengamati secara langsung, melihat dari dekat keadaan obyek penelitian. Dengan melakukan observasi, memungkinkan peneliti untuk melihat, mengamati sendiri kemudian mencatat keadaan, peristiwa maupun perilaku yang diperlukan dan berkaitan dengan fokus penelitian.

2. Wawancara

Yaitu : Cara yang ditempuh untuk memperoleh data dengan jalan melakukan Tanya jawab secara langsung dengan nara sumber untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan sesuai dengan fokus penelitian.

3. Dokumentasi

Yaitu : Cara pengumpulan data sekunder dengan cara mencatat langsung data yang tersedia pada sumber data penelitian berupa dokumen-dokumen, laporan-laporan, tulisan-tulisan ilmiah serta arsip-arsip yang berhubungan dengan fokus penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Yaitu : Alat yang dipergunakan dalam menggali data yang diperlukan didalam penelitian. Adapun alat yang diperlukan didalam penelitian ini adalah :

1. Peneliti sendiri, sebagaimana dikatakan oleh Moleong (1994 : 167) bahwa :
“dalam penelitian kualitatif manusia sangat berperan dalam keseluruhan proses penelitian, termasuk dalam pengumpulan data bahwa peneliti sendirilah intrumennya.”
2. *Interview Guide* (Panduan Wawancara) yaitu : serangkaian pokok-pokok pertanyaan yang hendak diajukan atau ditujukan pada nara sumber dalam penelitian.
3. Catatan lapangan (*field notes*) yaitu : merupakan catatan penelitian dilapangan untuk mencatat hasil-hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan.

G. Analisis Data

Merupakan proses penyusunan data agar dapat dipastikan dengan melakukan kegiatan penyederhanaan data yang diperoleh agar lebih mudah dibawah dan diinterpretasikan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Moleong (1994 : 103) bahwa : “Analisis data adalah proses mengorganisasikan data, mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode dan mengkategorikan”.

Miles dan Huberman (1992 : 16-19) mengemukakan bahwa analisis data kualitatif terdiri dari 3 alur kegiatan, yaitu :

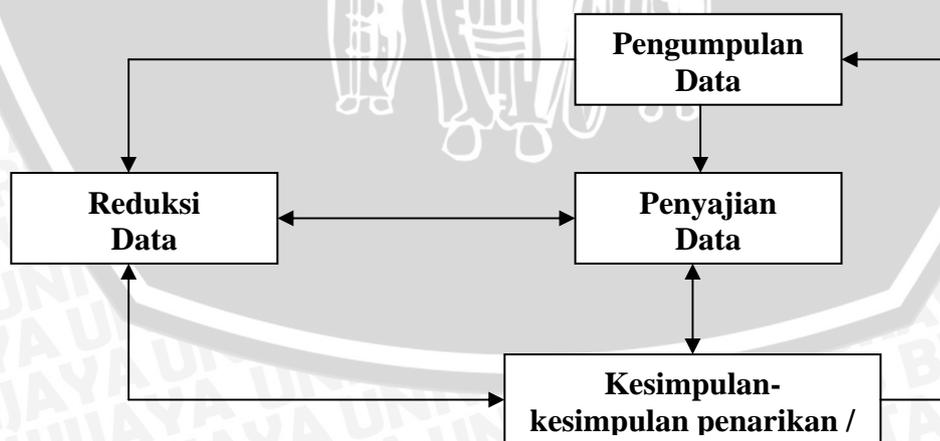
1. Reduksi data, sebagai proses pemilihan tema-tema yang relevan, dipusatkan pada simplifikasi, abstraksi dan tranformasi data kasar yang diperoleh dari catatan lapangan. Hal ini untuk menyederhanakan data yang saling terpisah dan tersebar ke dalam tema-tema, agar tema-tema yang beragam itu dapat dilihat keterkaitan hubungan diantara tema-temanya dalam upaya menyusun tema secara sistematis mengarah pada penarikan kesimpulan. Proses pemilihan itu sendiri dilakukan melalui penajaman, penggolongan, pengarahan, pembuangan dan pengorganisasian data dengan cara mengembangkan tema, menelusur tema, memberikan kode, membuat ringkasan menghubungkan dengan literatur yang ada dan menyatukan tema kedalam suatu konsep (Healh, 1997 : 21).
2. Penyajian data, dilakukan dengan cara mendeskripsikan data yang ada secara sederhana, rinci, utuh dan integratif yang digunakan sebagai pijakan untuk

menentukan langkah berikutnya, apakah peneliti sudah dapat menarik kesimpulan dari data yang ada ataukah masih perlu melakukan penelusuran kembali sebelum menarik kesimpulan. Berhubung dengan itu penyajian data secara naratif juga mencakup inteprestasi data, yang tetap berpedoman pada fokus penelitian agar menyajikan tidak menyimpang dari arah penelitian.

3. Penarikan kesimpulan, dilakukan secara tentatif yang diverifikasi melalui serangkaian kegiatan peninjauan ulang atas penyajian data. Peninjauan ulang tidak hanya dilakukan atas catatan tertulis di lapangan, tetapi juga dilakukan terhadap para informan untuk menguji kebenaran data, kecocokan data dan kekokohan makna yang lahir dari data lapangan. Selanjutnya penarikan kesimpulan dilakukan terutama setelah data yang dikumpulkan mengalami kejenuhan, karena informan telah habis atau karena data telah menunjukkan tema yang sama secara berulang-ulang. Penarikan kesimpulan secara tentatif dimaksudkan agar peneliti bertindak netral dan obyektif atas hasil penelitian lapangan.

Analisis data selain dilakukan secara bertahap juga dilakukan secara interaktif, artinya sejak dari penyusunan usulan penelitian sampai dengan penyusunan laporan akhir, kegiatan analisis data dilakukan secara berurutan dan saling berhubungan sehingga diperoleh data yang makin memperkaya informasi guna memantapkan penarikan kesimpulan.

Gambar. 01 Model Interaktif



Sumber : Disadur dari Miles dan Huberman, 1992

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data Umum

1. Gambaran Umum Pemerintahan Kabupaten Malang

Kabupaten Malang mempunyai sejarah yang unik dan menarik sebelum terwujud menjadi Kabupaten Malang yang ada sekarang ini. Perkembangan pemerintahan dan masyarakat wilayah ini terjadi sejalan dengan pasang surut, tumbuh berkembang dan berakhirnya pusat-pusat pemerintahan di wilayah ini dari abad ke abad. Kabupaten Malang pada suatu ketika pernah menjadi Pusat Kerajaan, seperti pada jaman Kanjuruhan, Singosari dan pada masa yang lain juga pernah menjadi Mandala (Satuan Wilayah) dari suatu Pemerintahan Kerajaan yang berpusat di luar Kawasan Kabupaten Malang.

Adapun penemuan berupa Piagam (dari batu atau tembaga) yang dikeluarkan oleh Raja, Wakil Raja, Penguasa Kerajaan atau Keluarga Raja yang cukup banyak menyebutkan nama-nama desa dan satuan tempat tinggal yang sampai saat ini masih berada di kawasan Kabupaten Malang, merupakan suatu petunjuk kesinambungan sejarah Kabupaten Malang dengan pusat-pusat pemerintahan di masa lalu.

Nama-nama tempat yang disebut dalam prasasti ini masih tertinggal sebagai nama-nama desa di Kabupaten Malang. Walaupun sebutan nama-nama ini kini telah banyak berubah, namun masih dapat ditelusuri asal-usulnya. Sebagai bukti beberapa diantaranya dapat disebutkan :

- a. Kanjuruhan, tersebut dalam Prasasti Tahun 760 Masehi, sekarang menjadi Kajuron, sebuah tempat di dekat Dinoyo.
- b. Balandit, tersebut dalam Prasasti Tahun 929 Masehi, sekarang menjadi Balandit, sebuah tempat di sebelah timur Singosari.
- c. Turryan, tersebut dalam Prasasti Tahun 929 Masehi, sekarang terkenal sebagai Turen, di sebelah tenggara Malang.

- d. Panawijyan, tersebut dalam Prasasti Tahun 943 Masehi, saat ini berubah sebutannya menjadi Polowijen, sebuah Kelurahan di Kota Malang.
- e. Hantang, tersebut dalam Prasasti Tahun 1135 Masehi, sekarang dikenal Ngantang, di sebelah barat Malang.
- f. Katiden, tersebut dalam Prasasti Tahun 1935 Masehi, hingga saat ini masih bertahan dengan berubah sebutannya menjadi Ketindan, sebuah tempat di Kecamatan Lawang, sebelah utara Malang.
- g. Mandaragiri, terdapat dalam Naskah Nagarakertagama, adalah sebuah bukit yang kini dikenal dengan sebutan Mandaraka, di Kecamatan Singosari, sebelah utara Malang.

Selain petunjuk-petunjuk berupa desa, gunung, bukit dan sungai, masih banyak bukit lain berupa peninggalan-peninggalan kuno yang berbentuk candi, stupa, gapura dan benda purbakala lainnya yang terdapat di kawasan Kabupaten Malang sekarang.

Peranan Kabupaten Malang, yang paling menonjol di bidang pemerintahan, didukung oleh kenyataan bahwa beberapa Pusat Kerajaan jaman dahulu berada antara lain :

- a. Kerajaan Kanjuruhan, abad ke 8 Masehi, berpusat di sekitar Dinoyo yang sekarang ini.
- b. Kerajaan Singosari, pada abad ke 13 Masehi, pada masa Raja Wisnuwardhana, beribukota di Singosari.

Pada abad berikutnya, Kabupaten Malang masih mengemban peranan petingnya dalam masa Pemerintahan Raja-raja Mataram, sehingga menjadi wilayah Kabupaten yang paling luas kawasannya di Propinsi Jawa Timur, dengan masyarakatnya yang dinamis dan bergairah untuk maju, melalui peran sertanya yang mantap dalam pembangunan.

Berbicara mengenai sejarah Kabupaten Malang, tidak hanya bertitik tolak pada sejak dikenalnya istilah Kabupaten secara jelas dan formal tetapi lebih ditekankan pada sejak diketahui adanya Kegiatan Pemerintahan yang teratur di wilayah yang kemudian dikenal sebagai Kabupaten Malang sekarang ini.

Hal ini dilakukan atas dasar pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

- a. Adanya kesinambungan sejarah antara pusta-pusat pemerintahan di wilayah aliran Sungai Brantas pada masa lalu, dengan pertumbuhan Pemerintahan dan masyarakat daerah yang dilanjutkan dikenal sebagai Kabupaten Malang.
- b. Dalam perkembangan sejarahnya, wilayah Administratif yang dikenal sebagai Kabupaten Malang adalah bermula dari suatu pusat pemerintahan di masa lalu yang terletak di kawasan Kabupaten Malang.
- c. Pertumbuhan masyarakat Kabupaten Malang pada saat ini adalah hasil proses peristiwa-peristiwa di masa lalu, yang meliputi kurun waktu sejak abad ke 8 Masehi hingga kini.
- d. Hari jadi Kabupaten Malang erat kaitannya dengan berdirinya pusat pemerintahan atau Kerajaan yang tertua di masa lalu, yang terletak di Pusat Pemerintahan Kabupaten Malang.

Perihal sejarah Kabupaten Malang, dapat diungkapkan melalui Prasasti dinoyo Tahun 760 Masehi, sebagai dokumen pemerintahan yang pertama di Kabupaten Malang. Di mana dalam Prasasti tersebut tertulis dalam satu macam penanggalan yaitu dengan Candra Sengkala dan angka tahunnya yang menyebutkan bahwa pada tanggal 28 Nopember Tahun 760 Masehi telah tumbuh pemerintahan yang teratur, yang sekarang dikenal dengan Pemerintahan Kabupaten Malang.

Pemerintah Kabupaten Malang merupakan salah satu Pemerintah Kabupaten di dalam wilayah Propinsi Jawa Timur. Letak geografis Kabupaten Malang berada diantara $112^{\circ} 17' 10, 90''$ – $112^{\circ} 57'$ Bujur Timur dan $7^{\circ} 44; 55, 11''$ – $8^{\circ} 26' 35, 45''$ Lintang Selatan. Wilayah-wilayah lain yang membatasinya yaitu :

- Di Bagian Barat : Kabupaten Blitar dan Kabupaten Kediri
- Di Bagian Utara : Kabupaten Jombang, Kabupaten Mojokerto dan Kabupaten Pasuruan
- Di Bagian Timur : Kabupaten Probolinggo dan Kabupaten Lumajang
- Di Bagian Selatan : Samudera Indonesia

Secara geografis Pemerintah Kabupaten Malang merupakan daerah dataran tinggi. Wilayah ini dipagari oleh Gunung Anasmoro (2.277 M) dan Gunung Arjuno (3.339 M) di bagian utara, Gunung Bromo (2.329 M) dan Gunung Semeru (3.676 M) di bagian Timur, pegunungan / Perbukitan Kapur (650 M) di bagian Selatan dan Gunung Kawi (2651 M) serta Gunung Kelud (1.731 M) di bagian Barat. Sedangkan dari segi topografis terdiri atas :

- Daerah dataran rendah yang terletak pada ketinggian 250 – 500 M di atas permukaan laut ;
- Daerah Perbukitan Kapur ;
- Daerah lereng Gunung Kawi – Arjuno pada ketinggian 500 – 330 M dari permukaan laut ;
- Daerah lereng Tengger – Semeru di bagian Timur pada ketinggian 500 – 3600 M di atas permukaan air laut.

Pemerintah Kabupaten Malang berkedudukan sebagai pusat pemerintahan di Wilayah Kabupaten, dimana lokasinya terletak di tempat yang strategis yaitu di Jalan Merdeka Timur No. 3 Malang 65119 dengan batas-batas sebagai berikut :

- Sebelah Utara : Jl. Aris Munandar terdapat pertokoan
- Sebelah Timur : Jl. Dilem terdapat perumahan penduduk dan pertokoan
- Sebelah Selatan : Jl. KH. Agus Salim terdapat pertokoan
- Sebelah Barat : Terdapat Alun-alun

Struktur organisasi dan tata kerja Pemerintah Kabupaten Malang berdasarkan data base Pemerintah Kabupaten Malang meliputi :

- a. Satu Sekretaris Daerah, terdiri dari tiga asisten yaitu :
 - Asisten Pemerintahan
 - Asisten Ekonomi dan Pembangunan
 - Asisten Administrasi
- b. Asisten Pemerintahan sebagaimana yang dimaksud pada huruf (a) Membawahi :
 - Bagian Tata Pemerintahan Umum

- Bagian Tata Pemerintahan Desa
 - Bagian Hukum
 - Bagian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak
- c. Asisten Ekonomi dan Pembangunan sebagaimana yang dimaksud pada huruf (b) membawahi :
- Bagian Perekonomian
 - Bagian Kerja Sama
 - Bagian Pembangunan
 - Bagian Pengelola Data Elektronik
- d. Asisten Administrasi sebagaimana dimaksud pada huruf (c) membawahi :
- Bagian Umum dan Protokoler
 - Bagian Rapat dan Risalah
 - Bagian Keuangan
 - Bagian Data dan Dokumentasi
- e. Dinas Daerah Terdiri dari :
- Dinas Kesehatan
 - Dinas Pendidikan dan Kebudayaan
 - Dinas Pengairan
 - Dinas Bina Marga
 - Dinas Perhubungan dan Pariwisata
 - Dinas Perizinan
 - Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan
 - Dinas Pasar
 - Dinas Tenaga Kerja dan Mobilitas Penduduk
 - Dinas Peternakan, Kelautan dan perikanan
 - Dinas Kehutanan
 - Dinas Pertanian dan Perkebunan
 - Dinas Pemukiman, Kebersihan dan Pertamanan
 - Dinas Lingkungan hidup, Energi dan Sumber Daya Mineral

f. Lembaga Teknis Daerah Terdiri dar :

- Badan Pengawasan
- Badan Perencanaan
- Badan Penelitian dan Pengembangan
- Badan Administrasi Kependudukan, Catatan Sipil dan Keluarga Berencana
- Badan Pemberdayaan Masyarakat
- Badan Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
- Badan Kepegawaian Daerah
- Badan Rumah Sakit Daerah
- Badan Pendidikan dan Pelatihan
- Badan Pengelola Keuangan Daerah
- Kantor Sosial dan Kesejahteraan Rakyat
- Kantor Satuan Polisi Pamong Praja

Struktur organisasi dan tata kerja Pemerintah Kabupaten Malang di atas ditetapkan melalui Peraturan Daerah No. 1 sampai dengan 36 Tahun 2006 yang mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mengingat relevansi judul dan permasalahan tentang pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil, maka penulis membatasi obyek penelitian pada salah satu instansi yaitu Badan Kepegawaian Kabupaten Malang.

2. Gambaran Umum Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang

a. Struktur Organisasi

Merupakan suatu kelaziman bahwa setiap organisasi memerlukan dan bahkan harus memiliki struktur organisasi. Dimana struktur organisasi tersebut merupakan suatu gambaran secara skematis tentang bagian-bagian tugas dan tanggung jawab serta hubungan masing-masing unit kerja yang terdapat dalam suatu badan atau organisasi yang diperlukan untuk mengarahkan segenap fungsi dan tanggung jawab dalam setiap aktivitas organisasi untuk mencapai tujuannya.

Adanya struktur organisasi yang baik dan rasional, sangat diperlukan agar fungsi yang ada dalam suatu organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Agar struktur organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik, maka harus disusun atas dasar pola yang jelas dalam perumusan tujuan, pembagian tugas, delegasi kekuasaan (*delegation of outhority*), rentangan kekuasaan, tingkat-tingkat pengawasan, kesatuan perintah dan tanggung jawab (*unity of command and responsibility*) dan koordinasi, sehingga jelas pula rangkaian komando dari atas ke bawah dan tidak terjadi kesimpangsiuran dalam pelaksanaannya.

Dalam rangka pelaksanaan Otonomi Daerah berdasarkan Undang-undang No, 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah, perlu dilakukan langkah-langkah penguatan kewenangan, efisiensi, efektivitas, akuntabilitas kinerja kelembagaan, peningkatan kualitas sumber daya manusia serta informasi manajemen yang akurat dan praktis, sebagai upaya penguatan potensi, kemandirian masyarakat dan swasta di dalam menuju masyarakat madani.

Dengan adanya penyerahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada Daerah Otonom untuk mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat menurut prakarsa sendiri serta dalam rangka meningkatkan kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pendukung operasional pemerintah daerah dan guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, perlu membentuk Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dengan Peraturan Daerah.

Struktur organisasi Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Malang No. 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian.

Begitu juga di dalam Pasal 34 A Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, dijelaskan untuk kelancaran pelaksanaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan perangkat Daerah. Oleh karena itu, ditetapkanlah Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan

Kepegawaian Daerah. Dengan adanya Keppres ini, maka dapat menjamin efisien dan efektivitas organisasi Badan Kepegawaian Daerah.

Dalam Pasal 2 Keppres No. 159 Tahun 2000 tersebut menyebutkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah. Sedangkan pada Pasal 3 menyebutkan bahwa Badan Kepegawaian Daerah ini mempunyai tugas pokok membantu Pejabat Pembina Kepegawaian dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah.

Menurut Pasal 4 Keppres ini dijelaskan bahwa dalam melaksanakan tugas pokok, Badan Kepegawaian Daerah menyelenggarakan fungsi :

- 1) Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah di bidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah ;
- 2) Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah ;
- 3) Penyiapan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah ;
- 4) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan ;
- 5) Pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan aturan perundang-undangan.
- 6) Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
- 7) Penyiapan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan ;
- 8) Penyelenggaraan administrasi Pegawai Negeri Sipil Daerah ;
- 9) Pengelolaan sistem informasi kepegawaian daerah, dan
- 10) Penyampaian informasi kepegawaian daerah kepada Badan Kepegawaian Negara.

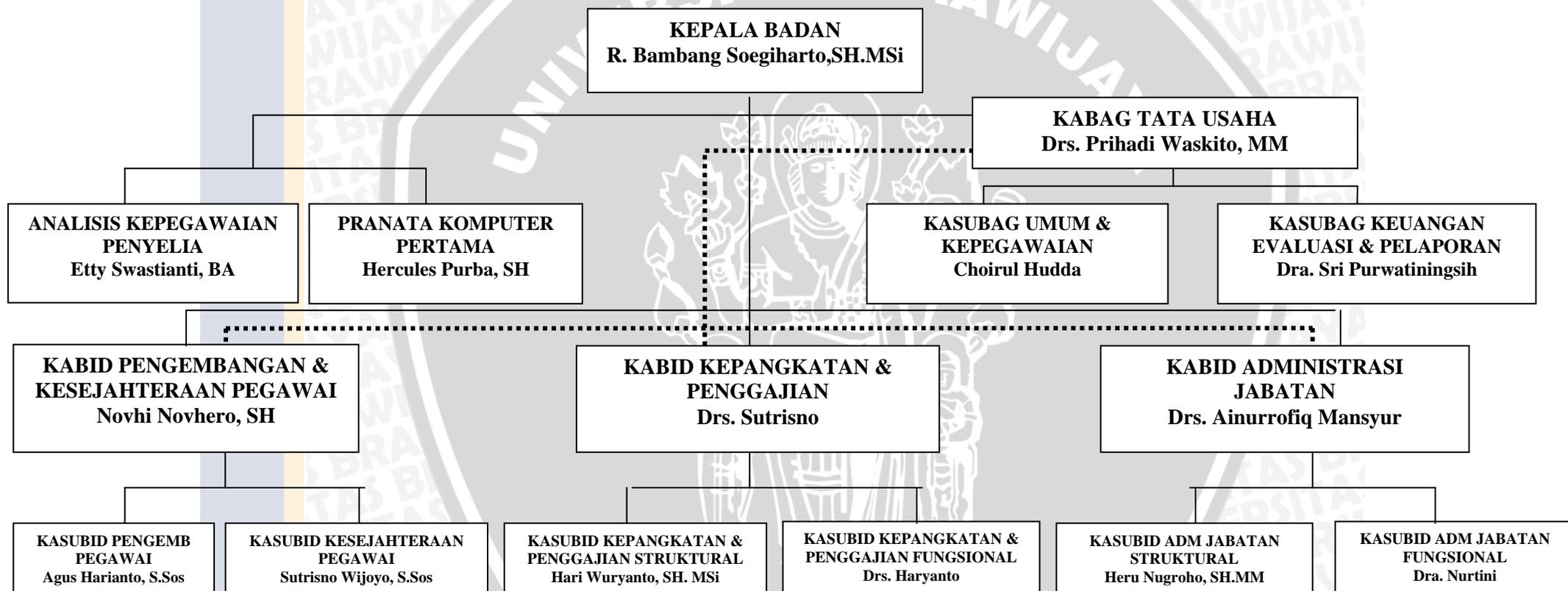
Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Malang No. 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian menyebutkan bahwa susunan organisasi Badan Kepegawaian terdiri dari :

- 1) Kepala Badan ;
- 2) Bagian Tata Usaha ;
- 3) Bidang pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai ;
- 4) Bidang Kepangkatan dan Penggajian ;
- 5) Bidang Administrasi jabatan ;
- 6) Kelompok Jabatan Fungsional ;

Adapun bagan struktur organisasi Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang dapat dilihat pada gambar 2.



GAMBAR 2
BAGAN SUSUNAN ORGANISASI BADAN KEPEGAWAIAN
PEMERINTAH KABUPATEN MALANG TAHUN 2007



— : Garis Komando
 - - - : Garis Koordinasi

Sumber : Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang

b. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Malang No. 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian menyebutkan Badan Kepegawaian berkedudukan sebagai unsur pendukung pelaksanaan Pemerintah Daerah dalam bidang Kepegawaian. Disamping itu Badan Kepegawaian dipimpin oleh Kepala Badan yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Daerah melalui Sekretaris Daerah.

Badan Kepegawaian mempunyai tugas melaksanakan sebagian urusan rumah tangga di bidang Kepegawaian yang ditetapkan Kepala Daerah dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Daerah sesuai dengan bidang tugasnya.

Sedangkan untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Badan Kepegawaian mempunyai fungsi sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan pengelolaan dan pengumpulan data berbentuk data base serta analisis data untuk penyusunan program kegiatan ;
- 2) Perencanaan strategis pada Badan Kepegawaian ;
- 3) Penyelenggaraan tata usaha badan kepegawaian ;
- 4) Pengkoordinasian, integrasi dan sinkronisasi kegiatan di bidang kepegawaian dilingkungan Pemerintah Daerah ;
- 5) Pelaksanaan kebijakan daerah dan kebijakan teknis di bidang Kepegawaian ;
- 6) Penyelenggaraan administrasi pegawai Negeri Sipil Daerah ;
- 7) Pelaksana peraturan perundang-undangan di bidang Kepegawaian ;
- 8) Perencanaan dan pengembangan kepegawaian ;
- 9) Penyiapan kebijakan umum pengembangan Kepegawaian dan berkordinasi dengan Badan Pendidikan dan Pelatihan ;
- 10) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil Daerah sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan ;

- 11) Penyiapan dan pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan ;
- 12) Penyiapan dan penetapan pensiun Pegawai Negeri Sipil Daerah ;
- 13) Penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil Daerah dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan ;
- 14) Pelaksana pemberi penghargaan dan tanda jasa kepada Pegawai Negeri Sipil ;
- 15) Penyelenggaraan dan pengawasan standar pelayanan minimal yang wajib dilaksanakan dalam bidang kepegawaian .

Tugas masing-masing bagian dalam susunan organisasi Badan Kepegawaian menurut Peraturan Daerah Kabupaten Malang No. 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian adalah sebagai berikut :

- (1) Kepala Badan mempunyai tugas :
 - a. Memimpin, mengawasi, mengendalikan membina dan melakukan koordinasi dan kerjasama dalam pelaksanaan kepegawaian yang ditetapkan Bupati ;
 - b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan bidang tugasnya.
- (2) Bagian Tata Usaha mempunyai tugas :
 - a. Melaksanakan koordinasi perencanaan, evaluasi dan pelaporan program pengelolaan urusan kepegawaian, urusan umum yang meliputi kegiatan surat menyurat, pengadaan, perlengkapan, rumah tangga, humas urusan keuangan serta urusan evaluasi dan pelaporan kegiatan ;
 - b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan dengan bidang tugasnya.

Untuk melaksanakan tugasnya, Peraturan Daerah ini Bagian Tata Usaha mempunyai fungsi :

- 1) Perencanaan kegiatan ketatausahaan ;
- 2) Pengelolaan urusan keuangan, evaluasi dan pelaporan ;

- 3) Pengelolaan urusan Kepegawaian ;
- 4) Pengelolaan perlengkapan, urusan rumah tangga dan keprotokolan ;
- 5) Penyelenggaraan kegiatan surat menyurat, pengetikan dan pengadaan, kearsipan, perlengkapan, rumah tangga, kehumasan.

Menurut Peraturan Daerah tersebut, Bagian Tata Usaha terdiri dari :

- 1) Sub Bagian Umum dan kepegawaian mempunyai tugas :
 - a. Menyelenggarakan melaksanakan dan mengelola administrasi Kepegawaian, kesejahteraan pegawai, pembinaan organisasi dan ketatalaksanaan, urusan surat menyurat, kearsipan, rumah tangga, perjalanan dinas, keprotokolan, penyusunan rencana kebutuhan barang, peralatan, mendistribusikan dan melaksanakan tata usaha barang, perawatan dan penyimpanan peralatan kantor dan pendataan inventaris kantor ;
 - b. Menghimpun, mengelola data, menyusun program kerja Sub Bagian Umum dan Kepegawaian ;
 - c. Melaksanakan kegiatan umum dan kepegawaian ;
 - d. Menyiapkan bahan penyusunan program kerja Sub Bagian Umum dan Kepegawaian ;
 - e. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Sub Bagian Keuangan, Evaluasi dan Pelaporan mempunyai Tugas :
 - a. Menyelenggarakan, mengelola dan melaksanakan pengumpulan, pengelolaan dan analisis data, penyusunan program dan perencanaan strategis Badan Kepegawaian, mengelola dan melaksanakan administrasi keuangan, mengkoordinir pelaksanaan evaluasi dan penyusunan laporan akuntabilitas ;
 - b. Menghimpun, mengolah data, menyusun program kerja keuangan, evaluasi dan pelaporan ;
 - c. Menyiapkan bahan penyusunan rencana strategis Badan Kepegawaian ;
 - d. Menyelenggarakan administrasi keuangan Badan Kepegawaian ;

- e. Melaksanakan evaluasi keuangan terhadap hasil pelaksanaan program dan rencana strategis ;
- f. Mengkomplisasikan dan menyusun laporan hasil perencanaan dan laporan akuntabilitas Badan Kepegawaian ;
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Tata Usaha sesuai dengan bidang tugasnya.

Kepala Sub Bagian tersebut diatas berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Tata Usaha.

(3) Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai :

- a. Mengumpulkan bahan penyusunan, perencanaan pegawai, menyusun formasi, meningkatkan derajat profesionalisme, pengembangan kualitas, kesejahteraan pegawai, penghargaan dan tanda jasa serta pembinaan Pegawai Negeri Sipil ;
- b. Melaksanakan administrasi kompensasi, pensiun serta urusan administrasi pegawai tidak tetap ;
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk melaksanakan tugasnya, Peraturan Daerah ini Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai mempunyai fungsi :

- a) Perencanaan dan pengembangan pegawai ;
- b) Penyiapan kebijaksanaan teknis pengembangan pegawai ;
- c) Pengumpulan dan pengelolaan data pegawai untuk perencanaan pengembangan pegawai ;
- d) Pemrosesan susunan kepegawaian (formasi) ;
- e) Perencanaan dan pelaksanaan pengiriman Diklat Pegawai Negeri Sipil ;
- f) Pemrosesan pengembangan kualitas sumber daya manusia untuk tugas belajar dan ijin belajar Pegawai Negeri Sipil ;
- g) Pemrosesan pemberian penghargaan dan tanda jasa Pegawai Negeri Sipil ;
- h) Penyusunan administrasi kompensasi meliputi daftar urut kepangkatan dan jabatan ;

- i) Pelaksanaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil serta memelihara daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ;
- j) Penyusunan administrasi pensiun dan pegawai tidak tetap.

Menurut Peraturan Daerah tersebut, Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Pengembangan Pegawai mempunyai tugas :
 - a) Mengumpulkan bahan dan melaksanakan pengembangan kualitas pegawai melalui program tugas belajar dan izin belajar Pegawai Negeri Sipil ;
 - b) Mengumpulkan data dan membuat daftar nominatif pendidikan dan pelatihan (Diklat) struktural dan Fungsional guna meningkatkan derajat profesionalisme pegawai ;
 - c) Melaksanakan ujian dinas dan ujian penyesuaian ijazah ;
 - d) Menyiapkan bahan penyusunan formasi pegawai ;
 - e) Menyusun bahan administrasi penerimaan (rekrutmen) pegawai ;
 - f) Menyiapkan bahan administrasi penugasan, izin dan dispensasi pegawai serta memelihara daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ;
 - g) Melaksanakan tugas-tugas lain yang di berikan oleh Kepala Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai mempunyai tugas :
 - a) Mengumpulkan bahan serta penyelesaian administrasi guna pembinaan pegawai, hukuman disiplin, penghargaan dan tanda jasa pegawai negeri sipil ;
 - b) Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan cuti, Kartu Istri/Suami, asuransi kesehatan, Kartu Pegawai, Tabungan Asuransi Pensiun dan Tabungan Perumahan ;
 - c) Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan pensiun dan pegawai tidak tetap ;
 - d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai sesuai dengan bidang tugasnya.

Masing-masing sub bidang di atas dipimpin oleh Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Kepegawaian.

(4) Bidang Kepangkatan dan Pengajian :

- 1) Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil, pengendalian kepangkatan, kenaikan gaji berkala, gaji pegawai Negeri Sipil mutasi serta peninjauan masa kerja Pegawai negeri Sipil ;
- 2) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya.

Untuk melaksanakan tugasnya, Peraturan Daerah ini Bidang Kepangkatan dan Pengajian mempunyai fungsi :

- 1) Penyiapan kebijakan teknis kepangkatan & penggajian Pegawai Negeri Sipil ;
- 2) Pelaksanaan pengendalian kepangkatan Pegawai Negeri Sipil ;
- 3) Pemrosesan administrasi kepangkatan Pegawai Negeri Sipil ;
- 4) Pemrosesan administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil ;
- 5) Pemrosesan administrasi peninjauan masa kerja Pegawai Negeri Sipil ;

Sedangkan Bidang kepangkatan dan penggajian terdiri dari :

- 1) Sub Bidang Kepangkatan dan Penggajian struktural mempunyai tugas :
 - a) Menyiapkan prosedur teknis kepangkatan dan penggajian Pegawai Negeri Sipil Struktural dan Non Struktural (unsur staf) ;
 - b) Menyiapkan bahan-bahan pengendalian kepangkatan pegawai negeri sipil struktural dan non struktural (unsur staf) ;
 - c) Memproses kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil struktural dan non struktural (unsur staf) ;
 - d) Memproses administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai Negeri Sipil struktural dan non struktural (unsur staf) ;
 - e) Memproses administrasi peninjauan masa kerja Pegawai Negeri Sipil struktural dan non struktural (unsur staf) ;
 - f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Kepangkatan dan Penggajian sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2) Sub Bidang Kepangkatan dan Penggajian Fungsional mempunyai tugas :
 - a) Menyiapkan prosedur teknis kepangkatan dan penggajian Pegawai Negeri Sipil fungsional ;

- b) Menyiapkan bahan-bahan pengendalian kepangkatan pegawai negeri sipil fungsional ;
- c) Memproses kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil Fungsional ;
- d) Memproses administrasi kenaikan gaji berkala Pegawai negeri Sipil Fungsional ;
- e) Memproses peninjauan masa kerja Pegawai Negeri Sipil Fungsional ;
- f) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala Bidang Kepangkatan dan Penggajian sesuai dengan bidang tugasnya.

Masing-masing sub bidang di atas dipimpin oleh Kepala Bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Badan.

(5) Bidang Administrasi Jabatan :

1. Melaksanakan penyelesaian administrasi kepegawaian yang berhubungan dengan administrasi jabatan struktural dan fungsional, pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil, sumpah janji Pegawai Negeri Sipil serta perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar Daerah/Instansi dan penempatan Pegawai negeri Sipil ;
2. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Badan sesuai dengan bidang tugasnya .

Untuk melaksanakan tugasnya Bidang Administrasi Jabatan mempunyai fungsi :

1. Penyiapan kebijakan teknis administrasi jabatan Pegawai Negeri Sipil ;
2. Pemrosesan administrasi jabatan struktural ;
3. Pemrosesan administrasi jabatan fungsional ;
4. Pemrosesan pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil untuk diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil ;
5. Pelaksanaan sumpah janji Pegawai Negeri Sipil ;
6. Pelaksanaan perpindahan Pegawai Negeri Sipil antar daerah/instansi ;
7. Pembuatan perencanaan tentang penempatan Pegawai Negeri Sipil.

Sedangkan Bidang Administrasi Jabatan terdiri dari :

- 1). Sub Bidang Administrasi jabatan Struktural mempunyai fungsi :

- a) Mempersiapkan jabatan teknis yang berkaitan dengan administrasi jabatan struktural Pegawai Negeri Sipil ;
 - b) Menghimpun dan mengolah data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil sebagai bahan pembahasan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan untuk diusulkan dalam pengisian dan pengangkatan jabatan struktural ;
 - c) Memproses pengangkatan, pemindahan dan pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural ;
 - d) Menghimpun dan mengolah data kepegawaian Pegawai Negeri Sipil sebagai bahan perencanaan pemindahan dan penempatan Pegawai negeri Sipil/unsur staf pada satuan kerja dilingkungan Pemerintah kabupaten Malang ;
 - e) Memproses pengangkatan Calon Pegawai Negeri Sipil menjadi Pegawai Negeri Sipil dan melaksanakan sumpah janji Pegawai Negeri Sipil ;
 - f) Melaksanakan kegiatan pelantikan pejabat struktural dan serah terima jabatan struktural ;
 - g) Melaksanakan Penyelesaian pindah antar Daerah/Instansi bagi Pegawai Negeri Sipil Struktural ;
 - h) Menyusun administrasi daftar urutan kepegawaian dan jabatan ;
 - i) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala Bidang Administrasi Jabatan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 2). Sub Bidang Administrasi Jabatan Fungsional mempunyai fungsi :
- a) Mempersiapkan kebijakan teknis yang berkaitan dengan administrasi jabatan fungsional Pegawai Negeri Sipil ;
 - b) Memproses pengangkatan, pembebasan sementara, pengangkatan kembali, inpassing dan kenaikan jabatan serta pemberhentian Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan fungsional ;
 - c) Menghimpun dan memeriksa daftar usulan penilaian angka kredit (DUPAK) sebagai bahan ajuan penetapan penilaian angka kredit (PAK) ;

- d) Menyiapkan bahan pembinaan teknis pengelolaan administrasi jabatan fungsional kepada masing-masing satuan kerja yang membawahi kelompok fungsional ;
 - e) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Administrasi Jabatan sesuai dengan bidang tugasnya.
- 6). Kelompok Jabatan Fungsional :
- 1) Kelompok jabatan fungsional mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pemerintah daerah sesuai dengan keahlian dan kebutuhan ;
 - 2) Kelompok jabatan fungsional sebagaimana yang dimaksud diatas terdiri dari sejumlah tenaga, dalam jenjang jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya, ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja ;

Berdasarkan hasil penelitian pada Pemerintah Kabupaten Malang terdapat hal-hal sebagai berikut :

1. Pemerintah Kabupaten Malang masih dalam masa inisiasi dan transisi, penataan organisasi maupun penataan personil.
2. Struktur organisasi belum sepenuhnya terisi sesuai dengan Peraturan Daerah yang telah ditetapkan.
3. Adanya beberapa pejabat yang masih berstatus demisioner sambil menunggu penempatan selanjutnya.
4. Belum optimalnya lembaga / institusi pada semua lini dalam pelaksanaan tugas dinas sehari-hari sesuai dengan beban organisasi.

Tetapi pada Badan Kepegawaian tidak mengalami hal serupa sesuai poin satu sampai dengan point empat tersebut, dimana saat ini pejabat yang telah dilantik untuk menduduki jabatan telah terisi terdiri dari :

- a. Kepala Badan ;
- b. Kepala Bagian Tata Usaha;
- c. Kepala Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai ;
- d. Kepala Bidang Kependidikan dan Penggajian ;
- e. Kepala Bidang Administrasi Jabatan.

TABEL 1
DAFTAR SUSUNAN PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN
PEMERINTAH KABUPATEN MALANG TAHUN 2007

No.	Nama	Golongan	Jabatan	Masa Kerja	Pendidikan
1.	R.BAMBANG. S, SH,MSi	IV/c	Kepala BKD	27 Tahun	S2
2.	Drs. PRIHADI WASKITO, MM	IV/A	Kabag T U	21 Tahun	S2
3.	Drs. AINURROFIQ MANSUR	III/d	Kabid	10 Tahun	S1
4.	NOVHI NOVHERO, SH	III/d	Kabid	12 Tahun	S1
5.	Drs. SUTRISNO	III/d	Kabid	28 Tahun	S1
6.	Dra. SRI PURWATININGSIH	III/d	Kasubag	30 Tahun	S1
7.	CHOIRUL HUDA, SE	III/d	Kasubag	12 Tahun	S1
8.	Drs. HARYANTO	III/d	Kasubag	12 Tahun	S1
9.	Dra. NURTINI	III/c	Kasubid	21 Tahun	S1
10.	HERU NUGROHO, SH. MM	III/c	Kasubid	8 Tahun	S2
11.	AGUS HARIANTO, S.Sos	III/b	Kasubid	8 Tahun	S1
12.	SUTRISNO WIDJOYO, S. Sos	III/d	Kasubid	13 Tahun	S1
13.	HARI WURYANTO, SH. MSi	III/b	Kasubid	26 Tahun	S2
14.	HERCULES PURBA, SH	III/c	Staf BKD	22 Tahun	S1
15.	INDAH SRI UTAMI, S.Sos	III/b	Staf BKD	23 Tahun	S1
16.	DWI SASMIANTO, SH	III/b	Staf BKD	19 Tahun	S1
17.	Dra. ANIK SURYANI	III/b	Staf BKD	11 Tahun	S1
18.	ACHMAD BUDIANTO S.Sos.	III/a	Staf BKD	18 Tahun	S1
19.	Dra. SRI WULANDARI	III/b	Staf BKD	11 Tahun	S1
20.	Drs. ZAINAL ABIDIN	III/b	Staf BKD	18 Tahun	S1
21.	TETUKO LUHUR S B, SSTP	III/b	Staf BKD	14 Tahun	S1
22.	M FIRMANSIAH A	III/b	Staf BKD	13 Tahun	SMA
23.	MULJANDARI, S.Sos	III/c	Staf BKD	8 Tahun	S1
24.	SLAMET ARIPIN, S.Sos. MM	III/c	Staf BKD	8 Tahun	S2
25.	ZAINUL ALFAN,SH	III/a	Staf BKD	12 Tahun	S1
26.	ANANG SANTOSO, S.Sos	III/a	Staf BKD	19 Tahun	S1
27.	MARDIONO, S.Sos	III/a	Staf BKD	23 Tahun	S1
28.	AGUS TAMAN MULYONO	III/a	Staf BKD	20 Tahun	SMA
29.	NUNING LISTIORINI	III/a	Staf BKD	17 Tahun	SMA
30.	SURIE WAHYUDI	III/a	Staf BKD	18 Tahun	SMA
31.	HARI SUPRAYOGI, SE	III/a	Staf BKD	14 Tahun	S1
32.	TRI PRIATMOKO, S.Sos	III/a	Staf BKD	14 Tahun	S1
33.	INDRA KRISTIAN, SH	III/a	Staf BKD	12 Tahun	S1
34.	IWAN HERI K, S.Sos	III/a	Staf BKD	10 Tahun	S1
35.	SITI ROCHANA, S.Sos	III/a	Staf BKD	10 Tahun	S1
36.	TAUFIK NURAHMAN, SSTP	III/a	Staf BKD	3 Tahun	S1
37.	NURMAWAN W L, SSTP	III/a	Staf BKD	1 Tahun	S1
38.	GITA FIRDAUSI, SE	III/a	Staf BKD	1 Tahun	S1
39.	YULIATI	II/d	Staf BKD	16 Tahun	SMA
40.	LUCKI HIDAJANTI	II/d	Staf BKD	14 Tahun	SMA
41.	BOCI JAHRA ISKANDAR A	II/d	Staf BKD	12 Tahun	SMA
42.	MOCH IRKHAM	II/d	Staf BKD	12 Tahun	SMA
43.	LILIK SOEHARTONO	II/d	Staf BKD	12 Tahun	SMA
44.	MULIANA	II/c	Staf BKD	20 Tahun	SMA
45.	SLAMET WIYONO	II/c	Staf BKD	18 Tahun	SMA
46.	SIADI	II/c	Staf BKD	18 Tahun	SMA
47.	DINA MARITHA	II/c	Staf BKD	9 Tahun	SMA
48.	MUHAMAD CHOIRONI ARIEF	II/c	Staf BKD	9 Tahun	SMA
49.	ANANG JUNAEDI	II/c	Staf BKD	10 Tahun	SMA
50.	HANDRY KUSWOYO	II/c	Staf BKD	8 Tahun	SMA
51.	BAKERI	II/b	Staf BKD	20 Tahun	SD
52.	KUSNUL ARIFIN	II/b	Staf BKD	19 Tahun	SMA
53.	HARY DJADMIKO	II/b	Staf BKD	16 Tahun	SMP
54.	TEGUH HARI SUNARTO	II/b	Staf BKD	17 Tahun	SMA
55.	FAUSIAH	II/b	Staf BKD	17 Tahun	SMA
56.	IBNU MUBAROI	II/b	Staf BKD	7 Tahun	SMA
57.	M IWAN IRWANTO	II/b	Staf BKD	7 Tahun	SMA
58.	DENY SETIAWAN	I/d	Staf BKD	8 Tahun	SMP
59.	HERI SUPRIONO	II/a	Staf BKD	6 Tahun	SMA
60.	SUPARDIANTO		Kontrak	-	SMA
61.	KHAIRIL HIDAYAT, SPd		Kontrak	-	

Sumber : Data Base Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang Th 2006

Sehingga hal ini telah memenuhi struktur organisasi sebagaimana Peraturan Daerah No. 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

3. Keadaan Umum Pegawai Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang

Pegawai merupakan unsur yang paling penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta, karena pegawai merupakan pelaksana dari setiap kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi guna mencapai tujuan, dan dalam kesehariannya Pegawai negeri Sipil adalah insan penggerak pembangunan yang dapat diandalkan kemampuannya sehingga Pegawai negeri Sipil harus menjadi panutan dalam lingkungan kerjanya atau organisasinya. Sedangkan dalam fungsi sebagai Aparatur Negara Pegawai negeri Sipil adalah fungsi sebagai pelayanan Publik yang independen dalam hal ini tidak membedakan dalam sistem pelayanan yang dilaksanakannya, dengan demikian peranan Pegawai negeri Sipil dalam pekerjaannya harus bersipat bertanggung jawab pada fungsinya sebagai pelayanan publik.

Begitu pula halnya dengan keadaan umum pegawai pada Badan Kepegawaian Pemerintah Daerah Kabupaten Malang merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui, karena keadaan pegawai akan sangat menentukan di dalam proses penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Daftar susunan pegawai pada Badan Kepegawaian sebagaimana tabel 1.

Dengan memperhatikan daftar susunan pegawai pada tabel 1, dapat disimpulkan sementara bahwa pada Badan Kepegawaian dapat optimal untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Malang, No 4 Tahun 2000, Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah mengingat struktur dan personil yang mendukungnya telah terisi, sehingga kesinambungan tugas dinas dan beban pekerjaan pegawainya tidak lagi *over lapping* antara struktur maupun Pegawai. Dengan demikian fungsi dan kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dapat berjalan dengan baik.

a. Keadaan Golongan Ruang Pegawai

Golongan ruang yang dimiliki pegawai akan berpengaruh terhadap jabatan pegawai, salah satunya adalah golongan ruang (deskripsi dalam tabel 1). Persyaratan ini adalah merupakan syarat utama untuk menduduki suatu jabatan struktur / fungsional sebagaimana Peraturan Pemerintah No. 13 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural. Dimana dalam Peraturan Pemerintah tersebut memberikan batasan yang jelas tentang tingkatan jabatan struktural beserta jenjang pangkat dan golongan ruang yang dipersyaratkan. Hal tersebut sebagai upaya untuk menjamin obyektivitas dan kepastian dalam pengambilan keputusan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural. Untuk pegawai yang menduduki jabatan struktural digolongkan melalui sistem eselonisasi. Ada 4 eselon bagi pejabat struktural. Sebagai contoh dapat disebutkan sebagai berikut:

1. Eselon I merupakan eselon tertinggi dijabat oleh pejabat struktural tertinggi di dalam kepegawaian sipil, seperti jabatan Sekretaris Jenderal, Direktorat Jenderal, Inspektorat Jenderal suatu departemen pemerintah.
2. Eselon II merupakan jabatan struktural yang berada di bawah pejabat eselon I, seperti kepala Biro, Direktur, Kepala Pusat.
3. Eselon III merupakan jabatan struktural di bawah eselon II, seperti kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala sub Direktorat.
4. Eselon IV merupakan jabatan struktural yang terendah di bawah eselon III, seperti Kepala sub Bidang, Kepala Seksi

Sebagai contoh soal, seseorang dapat menduduki eselon 1/a apabila dia harus sudah mencapai golongan ruang IV/e (tertinggi), dan golongan ruang minimal yang dipersyaratkan harus sudah mencapai golongan ruang IV/d (terendah).

Pada Badan Kepegawaian dapat diketahui tingkat jabatan (eselon) yang tertinggi adalah eselon II/b yang saat ini dipangku oleh Kepala Badan Kepegawaian dengan jenjang pangkat terendah Pembina Tk. I (IV/c) dan untuk eselon menengah (III/a) yang saat ini dipangku masing-masing oleh Kabag Tata Usaha Badan Kepegawaian serta Kepala Bidang dengan jenjang pangkat

terendahnya adalah Pembina (IV/a). sedangkan eselon terendahnya adalah IV/b dengan jenjang pangkat terendah adalah penata (III/b).

Dari keseluruhan jumlah pegawai di Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang yang berjumlah 61 orang, yang memiliki golongan ruang I sebanyak 1 orang (1,6 %), golongan II yaitu sebanyak 20 orang (32 %), golongan III sebanyak 36 orang (59 %), sedangkan pegawai yang memiliki golongan IV sebanyak 2 orang (3,2 %).

b. Keadaan Jabatan Pegawai

Jabatan struktural pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang mengacu pada Peraturan Daerah No. 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah, dalam rangka penataan personil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang Badan Kepegawaian Daerah telah sepenuhnya terisi sesuai struktur organisasinya.

Disamping itu terdapat pula jabatan fungsional pegawai seperti programmer, operator komputer, pengetik, arsiparis, penganalisa dan sebagainya yang kesemuanya itu masih diperistilahkan dengan nama jabatan sebagai staf dan dibantu dengan tenaga honorer atau kontrak sehingga dengan demikian proses pelayanan pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dapat optimal (deskripsi dalam tabel 1)

c. Keadaan Masa Kerja Pegawai

Masa kerja pegawai turut mempengaruhi kemampuan dan pengalaman pegawai, karena pegawai yang mempunyai masa kerja yang lama mereka akan mempunyai pengalaman kerja yang luas, disamping itu tingkat kemampuannya sudah tidak diragukan lagi dalam menangani tugas dinasnya (deskripsi dalam tabel 1).

d. Keadaan Tingkat Pendidikan Pegawai

Tingkat pendidikan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap berbagai tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, karena dengan kualifikasi pendidikan tertentu akan disesuaikan dengan jenis dan sifat pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan keahliannya.

Dari segi pendidikan terakhir yang diperoleh, sebagaimana ditampilkan dalam tabel 1 di atas, masih terlihat Pegawai Negeri Sipil yang berpendidikan Sekolah Dasar, selain itu juga ada penambahan pegawai yang cukup berarti, terutama untuk berpendidikan Sarjana dan Pasca Sarjana. Hal tersebut menunjukkan bahwa kebijakan kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang semakin berorientasi pada masa depan, artinya semakin memperhatikan mutu / kualitas dari aparaturnya. Walaupun secara prosentase jumlah pegawai yang berpendidikan Sarjana dan Pasca Sarjana lebih dominan dibanding dengan yang berpendidikan SLTA ke bawah. Dengan kebijakan penerimaan pegawai dengan mengutamakan pendidikan yang lebih tinggi, maka untuk tahun-tahun mendatang akan dapat dicapai suatu perbandingan yang lebih baik lagi dari jumlah pegawai berdasarkan tingkat pendidikan. Karena sebagai suatu daerah otonom, Pemerintah Kabupaten Malang dituntut untuk memiliki pegawai yang benar-benar berkualitas. Dengan tingkat pendidikan yang tinggi, maka tingkat pengalaman kerja pun akan semakin tinggi pula. Dari informasi yang diperoleh dari para responden, tingkat pendidikan yang ada untuk saat ini sudah memenuhi kebutuhan, tetapi masih perlu ditingkatkan derajat profesionalitasnya dalam rangka pengembangan karier di masa yang akan datang.

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa sebagian besar pegawai pada Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, mayoritas adalah berpendidikan Sarjana yaitu sebanyak 35 orang (57,37%), yang berpendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebanyak 16 orang (26,2%), yang berpendidikan Sekolah Menengah Tingkat Pertama (SLTS) sebanyak 3 orang (4,9%), sedangkan Sarjana Muda (8,19%) Pasca Sarjana dan 2 orang (3,2%) yang berpendidikan Sekolah Dasar (SD). (8,19%) Pasca Sarjana dan 2 orang (3,2%) yang berpendidikan Sekolah Dasar (SD).

4. Keadaan Sarana dan Prasarana

Pemenuhan fasilitas kerja merupakan salah satu hal yang menentukan dalam menjalankan tugas pada suatu instansi. Oleh karena itu pemenuhan fasilitas kerja ini sangat penting dalam rangka menunjang pelaksanaan tugas-tugas kantor. Fasilitas kerja yang baik belum tentu dapat memperlancar tugas-tugas kantor apabila belum didukung oleh kemampuan para pegawai untuk menggunakannya sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk mengetahui fasilitas kerja pada Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, dapat dilihat pada tabel 3.

TABEL 3
JUMLAH DAN KEADAAN SARANA DAN PRASARANA PADA BADAN KEPEGAWAIAN PEMERINTAH KABUPATEN MALANG TAHUN 2006

No.	Nama Barang	Jumlah	Keadaan	
			Baik	Buruk
1.	Meja Kursi Eselon II	1 buah	1 buah	-
2.	Kursi Kursi Eselon III	4 buah	4 buah	-
3.	Meja Kursi Eselon IV	8 buah	8 buah	-
4.	Meja Kursi Staf	34 buah	34 buah	-
5.	Almari	23 buah	23 buah	-
6.	Filling Cabinet	6 buah	6 buah	-
7.	Komputer	22 buah	22 buah	-
8.	Printer	10 buah	10 buah	-
9.	Lap Top	1 buah	1 buah	-
10.	LCD	1 buah	1 buah	-
11.	Mesin Ketik	3 buah	3 buah	-
12.	Kendaraan Roda Empat	1 unit	1 unit	-
13.	Kendaraan Roda Dua	3 unit	3 unit	-
14.	Brankas	1 buah	1 buah	-
15.	Kamar Mandi/WC Pria & wanita	12 ruang	12 ruang	-
16.	Ruang Mushola	1 ruang	1 ruang	-
17.	Ruang Kerja	13 ruang	13 ruang	-
18.	Ruang Arsip	1 ruang	1 ruang	-

Sumber : Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang

Dengan memperhatikan data dalam tabel 3 di atas, dapat diketahui bahwa upaya penyediaan sarana dan prasarana kerja di Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang sudah cukup memadai dan cukup menunjang dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Sehingga diharapkan akan tercipta efektivitas dan produktivitas kerja pegawai yang baik.

B. Penyajian Data Fokus Penelitian

1. Pembinaan Terhadap Disiplin Preventif

Yaitu upaya pembinaan yang bersifat mencegah untuk tidak terjadi pelanggaran disiplin, terdiri dari :

a. Pembinaan Mental

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden, diperoleh bahwa pelaksanaan pembinaan mental di Pemerintah Kabupaten Malang dilakukan dengan beberapa metode pembinaan seperti ceramah, seminar dan dialog langsung yang dilaksanakan oleh beberapa tokoh maupun pejabat yang relevan dengan bidangnya. Begitu juga pada Badan Kepegawaian dilaksanakan hal yang serupa yang secara rutin dilakukan setiap bulan maupun setiap minggu tentang evaluasi pelaksanaan pekerjaan serta penyampaian kebijakan-kebijakan Bupati yang bersifat insidental maupun terprogram, hal tersebut sesuai wawancara dengan Bapak Agus Harianto, S.Sos Kasubid Pengembangan Pegawai Badan Kepegawaian yang dilakukan pada hari Senin tanggal 12 Maret 2007 jam 09.15 di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, dengan informasi sebagai berikut :

Pembinaan mental pada Badan Kepegawaian masih mengacu pada kebijakan pemerintah, dalam hal ini Bupati sebagai *policy maker* maupun *decision maker* merupakan unsur pembinaan untuk seluruh Pegawai Negeri Sipil. Pembinaan mental ini dilaksanakan oleh Bupati melalui beberapa kegiatan kedinasan atau *event-event* tertentu yang dimanfaatkan untuk pembinaan pegawai seperti pada setiap hari Kamis dilaksanakannya *coffee morning* di Pendopo Agung dengan para pucuk pimpinan unit organisasi dalam rangka evaluasi program dan kebijakan lebih lanjut. Selanjutnya masing-masing Kepala unit organisasi mensosialisasikan hasil evaluasi program maupun kebijakan baru yang akan diterapkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam bentuk dialog langsung maupun rapat staf dengan para pegawainya dengan diadakannya *coffee morning* pada hari Kamis setiap minggu dapat membuka suasana keakraban sesama pegawai utamanya para pucuk pimpinan dengan demikian diharapkan adanya evaluasi program secara tidak langsung. Hal ini berdampak positif pada

sistim pembinaan yang dilaksanakan melalui kegiatan yang sipatnya kekeluargaan sehingga tercipta suasana kerja yang diharapkan.

Untuk lebih jelasnya realisasi rapat staf selama enam bulan terhitung dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember 2006, jumlah pegawai yang hadir dalam rapat staf dapat dilihat pada tabel 4.

TABEL 4
REALISASI RAPAT STAF PADA BADAN KEPEGAWAIAN PEMERINTAH
KABUPATEN MALANG MULAI BULAN JUNI S.D BULAN DESEMBER 2006

No.	BULAN	RENCANA (peserta)	REALISASI (peserta)	PROSENTASE
1.	JUNI	4	4	100%
2.	AGUSTUS	4	4	100%
3.	SEPTEMBER	4	3	75%
4.	OKTOBER	2	2	100%
5.	NOPEMBER	2	1	50%
6.	DESEMBER	2	1	50%
JUMLAH		18	15	83,33%

Sumber : Badan Kepegawiaan Pemerintah Kabupaten Malang

Dengan memperhatikan tabel 4, gambaran tentang realisasi rapat staf pada Badan Kepegawiaan telah menunjukkan adanya Kemajuan yang sangat baik dalam rangka sinkronisasi dan koordinasi antara atasan dan bawahan dalam proses pelaksanaan tugas kedinasan.

Selain hal-hal yang bersifat pembinaan mental yang formal ada juga pembinaan yang bersifat informal seperti pembinaan melalui ceramah keagamaan yang dilakukan pada hari Jum'at minggu pertama atau minggu ketiga dan pada hari-hari besar keagamaan (pengajian umum) seperti Tahun Baru Hijriyah, dan hari-hari besar keagamaan yang lain dilaksanakan di Pendopo Agung Kabupaten Malang. Kegiatan tersebut dilaksanakan dengan harapan mental, sikap dan perilaku para Pegawai Negeri Sipil dapat membentuk jiwa dan rohaninya untuk lebih baik sesuai dengan norma-norma agama di dalam melaksanakan tugas-tugas

kedinasanya sebagai tuntutan abdi Negara sesuai dengan sumpah dan janji Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya pembinaan mental secara informal dapat pula meningkatkan kinerja aparat, di dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat pada umumnya. Karena hanya dengan pembinaan yang berkelanjutan melalui pembinaan mental rohani, dapat memberikan motifasi pada seseorang sebagai pengemban amanah dalam menjalankan tugasnya

b. Pembinaan Prestasi Kerja dan Karier

Dalam rangka usaha untuk meningkatkan mutu dan ketrampilan serta memupuk kegairahan bekerja, maka perlu dilaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil dengan sebaik-baiknya atas dasar system prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada system prestasi kerja. Dengan demikian akan diperoleh penilaian yang obyektif terhadap kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Sistem pembinaan prestasi kerja dan karier ini meliputi :

1) Pangkat

Dalam rangka meningkatkan pelaksanaan pembinaan Pegawai Negeri Sipil atas dasar sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja dipandang perlu adanya pangkat Pegawai Negeri Sipil dengan maksud untuk memberikan kejelasan tentang kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Sehingga keberadaan pangkat Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu penghargaan (*reward*) yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil yang telah memenuhi syarat tanpa terikat pada jabatan. Hal tersebut sebagaimana Peraturan Pemerintah No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil, sistem kenaikan pangkat dilaksanakan berdasarkan sistem kenaikan pangkat reguler dan sistem kenaikan pangkat pilihan.

Sistem kenaikan pangkat reguler diberikan pada Pegawai Negeri Sipil yang :

- a) Tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu ;
- b) Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya tidak menduduki jabatan structural atau jabatan fungsional tertentu ; dan

- c) Dipekerjakan atau diperhantukan secara penuh di luar instansi induk dan tidak menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.

Sedangkan sistem kenaikan pangkat pilihan diberikan pada Pegawai Negeri Sipil yang :

- a) Menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu ;
- b) Menduduki jabatan tertentu yang pengangkatannya ditetapkan dengan Keputusan Presiden ;
- c) Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya ;
- d) Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara ;
- e) Diangkat menjadi opejabat negara ;
- f) Memperoleh Surat Tanda Tamat Belajar atau Ijazah ;
- g) Melaksanakan tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional ;
- h) Telah selesai mengikuti dan lulus tugas belajar ;
- i) Dipekerjakan atau diperbantukan secara penuh di luar instansi induknya yang diangkat dalam jabatan pimpinan atau jabatan fungsional tertentu.

Hal ini sesuai hasil wawancara dengan Bapak Drs. Sutrisno Kepala Bidang Kepangkatan dan Penggajian Badan Kepegawaian, yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 14 Maret 2007 jam 09.30 WIB, di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang , diperoleh informasi sebagai berikut: :

Pelaksanaan pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Malang khususnya Badan Kepegawaian masih bersifat transisi dari Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1980 tentang Pengangkatan Dalam Pangkat Pegawai Negeri Sipil ke Peraturan Pemerintah No. 99 Tahun 2000, dimana prinsip dari kedua peraturan pemerintah tersebut memiliki nilai yang sama hanya sistem masa dan jenis kenaikan pangkatnya yang mengalami perubahan. Sedangkan persyaratannya masih tetap dengan catatan kenaikan pangkat Pegawai Negeri Sipil tidak melebihi atasannya.

2) Pendidikan dan Latihan (Diklat)

Dalam rangka pembinaan Pegawai Negeri Sipil secara menyeluruh guna menciptakan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kompetensi diperlukan peningkatan mutu, profesionalisme, sikap pengabdian dan kesetiaan pada bangsa

dan negara, semangat kesatuan dan persatuan serta pengembangan wawasan Pegawai Negeri Sipil diperlukan pembinaan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan dan latihan Pegawai Negeri Sipil merupakan proses penyelenggaraan belajar-mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dalam perekat persatuan dan kesatuan bangsa dengan meningkatkan pengetahuan, keahlian, ketrampilan serta sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat dalam melaksanakan tugas jabatannya secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil.

Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti pendidikan dan latihan dalam jabatan masih mengacu pada istilah yang lama sebagaimana Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut, dijelaskan bahwa tujuan pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan kesetiaan dan ketaatan Pegawai Negeri Sipil kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah Republik Indonesia.
- b) Menanamkan kesamaan pola pikir yang dinamis dan bernalar gar memiliki wawasan yang komprehensif untuk melaksanakan tugas umum pemerintahan dan pembangunan.
- c) Memantapkan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pengembangan partisipasi masyarakat.
- d) Meningkatkan pengetahuan, keahlian dan atau ketrampilan serta pembentukan sedini mungkin kepribadian Pegawai Negeri Sipil.

Pendidikan dan latihan dalam jabatan terdiri dari pendidikan dan latihan struktural adalah pendidikan dan latihan yang dipersyaratkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat dalam jabatan struktural, pendidikan dan latihan fungsional adalah pendidikan dan latihan yang dipersyaratkan bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan dan telah menduduki jabatan fungsional, sedangkan pendidikan dan latihan teknis adalah pendidikan dan latihan yang diselenggarakan untuk memberi ketrampilan atau penguasaan pengetahuan di bidang teknis

tertentu kepada Pegawai Negeri Sipil, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

Adapun Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti pendidikan dan latihan jabatan struktural di Badan Kepegawaian Kabupaten Malang dengan data sebagaimana tabel 5.

TABEL 5

DIKLAT STRUKTURAL YANG PERNAH DIIKUTI OLEH PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN PEMERINTAH KABUPATEN MALANG KEADAAN : SAMPAI DENGAN BULAN JUNI 2006

No.	Diklat Struktural	Jumlah Pegawai yang harus ikut (peserta)	Realiasi (peserta)	Prosentase
1.	Adum	15	5	33,33%
2.	Adumla	6	2	33,33%
3.	Spama	6	3	50%
4.	Spamen	-	-	-
5.	Spati	-	-	-
Jumlah		27	10	37%

Sumber Data : Badan Kepegawaian Kabupaten Malang

Realisasi Diklat Struktural yang pernah diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian pada tabel 5 menunjukkan bahwa pemerataan Diklat struktural belum memenuhi kriteria yang diharapkan, mengingat struktur organisasi, jabatan dan kepangkatannya belum sesuai dengan ketentuan yang dipersyaratkan untuk pendidikan dan latihan tersebut.

Selanjutnya data pada tabel 6 akan menyajikan jumlah pegawai yang telah mengikuti Diklat Fungsional maupun Diklat Teknis. Pada tabel 6 dapat digambarkan bahwa pengembangan pegawai khususnya Diklat Fungsional maupun Diklat Teknis yang pernah diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian masih belum optimal sebagai bekal dalam rangka pelaksanaan tugas dinas sehari-hari maupun kesinambungan tingkat profesionalitasnya.

Sebagaimana hasil wawancara dengan beberapa responden yang telah mengikuti diklat, baik Diklat Struktural, diklat Fungsional maupun Diklat Teknis, semuanya mengatakan bahwa diklat yang telah diikuti sangat bermanfaat dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Hal ini sesuai wawancara dengan Ibu Dra. Anik

Suryani selaku Staf Sekretariat Badan Kepegawaian yang dilaksanakan pada hari Rabu tanggal 21 Maret 2007 jam 10.45 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, diperoleh penjelasan :

“bahwa pendidikan dan latihan Pegawai Negeri Sipil sangat diperlukan mengingat diklat yang telah diikuti sangat bermanfaat dalam melaksanakan tugas sehari-hari disamping untuk menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintah dan pembangunan”

TABEL 6

**DIKLAT FUNGSIONAL DAN DIKLAT TEKNIS YANG PERNAH
DIKUTI OLEH PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN
KEPEGAWAIAN PEMERINTAH KABUPATEN MALANG
KEADAN : SAMPAI DENGAN BULAN DESEMBER 2006**

No.	Jenis Diklat			
	Fungsional	Jumlah (peserta)	Teknis	Jumlah (peserta)
1.	KMP	4	Administrasi	1
2.	Job Training Capil	1	Bako Humas	1
3.	Intermedia	1	Tar Camat se Jatim	1
4.	Peratun	1	UDKP bagi Camat	1
5.	Penataran Pengawasan Bidang Kasubsi Umum	1	Terpadnas	1
6.	Kursus Keuangan Daerah	1	P4 Calon Penatur	2
7.	Kursus Bendaharawan	1	Pelatihan Organisasi & Manajemen	1
			Kursus Perencanaan Penanaman Modal	1
			Latihan Camat	1
			Latihan Op. Peny. Pemdas	1
			Teknik Administrasi Kepegawaian	2
			Tata Naskah Dinas	1
			Keprotokolan	1
			Peningkatan Profesionalisme Kediklatan	1
			Kursus Pemerintah Desa	1
			Kursus P3AP Diklat Propinsi	4
	JUMLAH	10	JUMLAH	21

Sumber : Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang

3) Jabatan

Bahwa dalam rangka perencanaan, pengembangan dan pembinaan karier serta kepangkatan mutu kepemimpinan dalam jabatan structural / fungsional diperlukan kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi sebagai perwujudan pola pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang menggambarkan alur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan jabatan, kompetensi serta masa jabatan seorang Pegawai Negeri Sipil sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun, hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural (deskripsi dalam tabel 5).

Sebagaimana hasil wawancara dengan Bapak Hari Wuryanto, SH. MSi Kasubid Kepangkatan dan Penggajian Struktural Badan Kepegawaian pada hari Jum'at tanggal 23 Maret 2007 jam 09.00 WIB di Kantor Badan Kepegawian Pemerintah Kabupaten Malang, mengatakan :

“bahwa pada prinsipnya pengangkatan dalam jabatan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan segala persyaratannya, disamping itu faktor senioritas pengalaman dan keahlian dalam bidangnya”.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Ibu Dra. Sri Purwatiningsih Kasubag Keuangan dan Evaluasi Pelaporan Badan Kepegawaian bahwa :

“faktor senioritas, pengalaman dan keahlian memang sangat mendukung dalam proses pengangkatan dalam jabatan apabila syarat-syarat yang lain terpenuhi seperti pangkat, pendidikan formal, pendidikan dalam jabatan (diklat) dan sebagainya”..

c. Pembinaan Kesejahteraan

Pembinaan Kesejahteraan adalah merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan disiplin kerja, sikap, mental dan dedikasi pegawai dalam rangka memberikan motivasi untuk memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya

secara layak. Dengan maksud untuk memusatkan perhatian pada pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sesuai wawancara dengan Bapak R. Bambang Soegiharto, SH. MSi Kepala Badan Kepegawaian pada hari Senin tanggal 26 Maret 2007 jam 09.45 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, diperoleh data sebagai berikut :

Kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil telah diusahakan melalui *top down planning* (Pemerintah Pusat) maupun *bottom up planning* (Pegawai Negeri Sipil, Pemerintah Propinsi dan Pemerintah Kabupaten) yang berupa peraturan pemerintah tentang perubahan struktur kenaikan gaji pegawai negeri, surat keputusan tentang tunjangan perbaikan penghasilan dan untuk kesejahteraan yang bersifat usulan dari bawah biasanya berupa pemberian tunjangan hari raya, pemberian pakaian dinas, konsumsi, akomodasi dan peralatan lain yang bersifat insidental seperti tunjangan cacad atau pemberian uang duka atau wafat. Selain itu juga untuk lebih memotivasi pegawai diberikan penghargaan (*reward*) kepada pegawai yang berprestasi.

Hal senada juga diungkapkan oleh Bapak Novhi Novhero, SH. Kepala Bidang Pengembangan dan Kesejahteraan Pegawai Badan Kepegawaian berdasarkan wawancara pada hari Senin tanggal 26 Maret 2007 jam 10.30 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, diperoleh keterangan sebagai berikut :

Secara intern pimpinan unit kerja memiliki rasa tanggung jawab akan kesejahteraan pegawainya di dalam proses pelaksanaan tugas kedinasan sehingga dalam hal-hal tertentu pimpinan unit kerja menyesuaikan situasi dan kondisi untuk memberikan kesejahteraan kepada pegawainya seperti saat menjelang hari raya atau hari-hari besar keagamaan lain dan hajad keluarga dari pegawai serta royalti yang dapat disisihkan untuk kesejahteraan pegawai dari hasil proyek yang jumlah dan besarnya tergantung dari besar kecilnya anggaran yang tersedia.

d. Sosialisasi Peraturan Yang Mendukung Pembinaan Disiplin Kerja

Dalam rangka pencegahan disiplin Pegawai Negeri Sipil perlu adanya upaya sosialisasi peraturan yang mendukung pembinaan disiplin kerja. Mengingat dengan adanya sosialisasi peraturan-peraturan yang mendukung pembinaan tersebut akan lebih dapat dimengerti, dipahami, dihayati dalam proses implementasi tugas kedinasan. Dengan demikian sosialisasi peraturan yang dimaksud memiliki nilai yang besar pengaruhnya terhadap individu dan interaksi sosial yang lain.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan diperoleh data bahwa sosialisasi peraturan yang mendukung tentang pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil merupakan hal yang sangat signifikan terhadap pelaksanaan penegakkan disiplin dan hukuman Pegawai Negeri Sipil (*discipline enforcement and punishment*).

Seiring dengan pernyataan tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan Bapak Drs. Zainal Abidin Staf Badan Kepegawian pada hari Selasa tanggal 27 Maret 2007 jam 08.30 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang ,diperoleh data bahwa :

Pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil selalu mengalami hambatan dari berbagai aspek dan segi dari sisi pemerintahan maupun individu Pegawai Negeri Sipil itu sendiri. Untuk itu diperlukan solusi pemecahannya dalam rangka penegakkan dan hukuman disiplin melalui salah satu metode yang dapat lebih informatif dan diterima oleh semua pihak melalui sosialisasi peraturan yang mendukung pembinaan disiplin kerja.

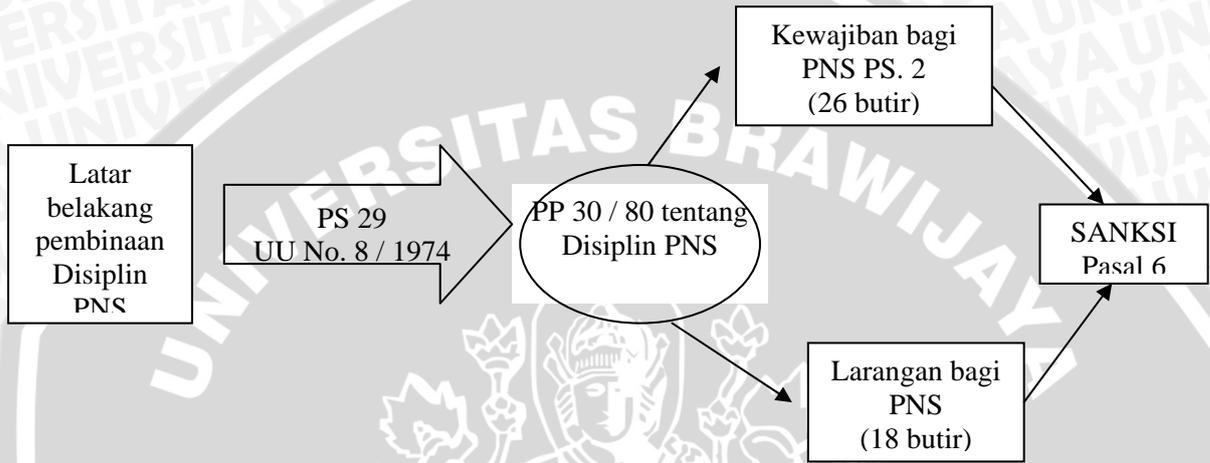
Hal yang dikemukakan di atas dapat dibenarkan kenyataannya karena selama ini peraturan yang mendukung pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil telah dimulai sejak adanya Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 sampai dengan saat ini terjadi stagnasi untuk disosialisasikan. Peraturan Pemerintah yang dimaksud antara lain :

- 1) Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 tentang DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan).
- 2) Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.
- 3) Surat Gubernur Jawa Timur No. 019.1/18175/042/1989 tanggal 08 Juli 1989 perihal Pelaksanaan Apelk Pagi dan Apel Siang.
- 4) Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 1990 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1983 tentang Izin Perkawinan dan Perceraian Bagi Pegawai Negeri Sipil.
- 5) Surat Gubernur Jawa Timur No. x.862/1544/042/90 perihal Tindakan Administratif Terhadap Pelanggaran Disiplin Jam Kerja dan Daftar Hadir Pegawai Negeri Sipil tanggal 18 April 1990.

- 6) Surat Keputusan Bupati No. 212 Tahun 1992 tentang Pakaian Dinas harian Bagi Pegawai, Pejabat Wilayah dan Kepala Desa / Kepala Kelurahan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.
- 7) Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 81 Tahun 1993 tentang Pelayanan Umum.
- 8) Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 1994 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil.
- 9) Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian.
- 10) Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- 11) Peraturan Pemerintah No. 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pembinaan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.
- 12) Peraturan Pemerintah No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil.
- 13) Peraturan Pemerintah No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- 14) Surat Keputusan Bupati Malang tanggal 29 September 2000 No. 065/1527/429.003/2000 perihal Dukungan Pelaksanaan 5 (lima) Hari Kerja di Pemerintah Kabupaten Malang.
- 15) Surat Gubernur Jawa Timur No. 019.1/11204/041/2000 tanggal 17 Oktober 2000 dan Surat Dewan Pengurus Daerah KORPRI Propinsi Jawa Timur No. 032/DPD/KP-1/2001 tanggal 19 Januari 2001 perihal Penyelenggaraan Upacara Pengibaran Bendera Merah Putih.
- 16) Surat Bupati Malang tanggal 29 September 2000 No. 065/1527/427.033/2000 tentang Pelaksanaan Senam Kesegaran Jasmani (SKJ).
- 17) Peraturan Daerah Kabupaten Malang No. 4 Tahun 2004 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian.
- 18) Surat Bupati Malang tanggal 28 Februari 2004 No. 800/295/429.033/2001 perihal Keseragaman Format Daftar Hadir, Laporan dan Rekapitulasi Pelaksanaan Apel Pagi di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang.

Sebagai contoh kongkret sosialisasi dapat digambarkan alur pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Pemerintah Pegawai Negeri Sipil seperti pada gambar 3.

GAMBAR 3
ALUR PEMBINAAN DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL



Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 Tentang Peraturan Disiplin PNS.

Dengan melihat gambar 3 dapat dengan mudah dipahami bahwa alur pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil dengan jelas dapat disosialisasikan dari latar belakang, landasan hukumnya, kewajiban, larangan serta sanksi bagi Pegawai Negeri Sipil utnuk lebih menghayati, mengerti serta melaksanakan sesuai dengan norma-norma yang berlaku.

2. Pembinaan Terhadap Disiplin Korektif

Berdasarkan pada Undang-undang No. 43 Tahun 1999 dalam Pasal 29 disebutkan bahwa Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan untuk menjamin tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sedangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 disebutkan adanya kewajiban yang harus ditaati, larangan-larangan yang dihindari serta sanksi bagi pegawai yang melanggar kewajiban atau melanggar larangan yang telah ditetapkan. Sanksi yang diberikan dalam bentuk tingkatan yang berbeda-beda sesuai dengan tingkat dan sifat pelanggaran.

Pembinaan terhadap disiplin korektif yaitu upaya pembinaan yang bersifat memperbaiki (korektif) terhadap tindakan pelanggaran disiplin. Prosedur dan mekanisme pelaksanaan Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah sebagai berikut :

- a. Sebelum menjatuhkan hukuman disiplin, Pejabat yang berwenang menghukum wajib memeriksa terlebih dahulu pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin.
- b. Pemeriksaan tersebut di atas dilakukan :
 - 1) Secara lisan, apabila di dalam pertimbangan Pejabat yang berwenang, pelanggaran yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil akan mengakibatkan yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin ringan.
 - 2) Secara tertulis, apabila dalam pertimbangan Pejabat yang berwenang, pelanggaran yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil akan mengakibatkan yang bersangkutan dijatuhi hukuman disiplin sedang atau disiplin berat.
 - 3) Pemeriksaan Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dilakukan secara tertutup.
 - 4) Pejabat yang berwenang menghukum dapat melanggar atau meminta keterangan dari orang lain apabila dipandang perlu.
 - 5) Pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin memerintahkan Pejabat bawahannya untuk memeriksa Pegawai Negeri Sipil yang diduga melakukan pelanggaran disiplin.
 - 6) Keputusan hukuman disiplin antara lain harus disebutkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh yang bersangkutan.
 - 7) Bagi Pegawai Negeri Sipil yang telah melakukan beberapa pelanggaran disiplin, terhadapnya dijatuhi satu jenis hukuman disiplin.
 - 8) Bagi Pegawai Negeri Sipil yang dijatuhi hukuman disiplin yang kemudian melakukan pelanggaran disiplin yang sifatnya sama, maka terhadapnya dijatuhi hukuman disiplin yang lebih berat dari hukuman disiplin terakhir yang dijatuhkan kepadanya.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 pasal 6 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil, bahwa di dalam pemberian hukuman disiplin perlu mengacu pada mekanisme dan aturan yang berlaku sehingga tidak merugikan seseorang yang dikenakan hukuman disiplin tersebut dan berdasarkan bentuk dan kesalahan yang dilakukan, penerapan disiplin tersebut terdiri dari :

a. Hukum Disiplin Ringan

Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari :

- 1) Teguran lisan
- 2) Teguran tertulis, dan
- 3) Pernyataan tidak puas secara tertulis

Sebagai contoh tentang disiplin jam dinas, dimana menurut surat Gubernur Jawa Timur Nomor : x.862/1544/042/90 perihal Tindakan Administratif Terhadap Pelanggaran Disiplin Jam Kerja dan Daftar Hadir Pegawai Negeri Sipil tanggal 18 April 1990. Dalam hal ini perihal teguran lisan dikenakan apabila :

- 1) Selama tiga hari jam kerja secara terus-menerus dan atau dua sampai lima kali tidak mengikuti apel pagi secara terus-menerus atau berselang dalam satu bulan, maka dalam rangka pembinaan atau mendidik Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan diberikan peringatan-peringatan.
- 2) Selama empat sampai enam hari kerja secara terus-menerus atau berselang selama satu bulan tanpa keterangan, dikenakan sanksi berupa teguran lisan.

Menurut Surat Gubernur tersebut, perihal sanksi teguran tertulis dikenakan apabila selama tujuh sampai sembilan hari kerja secara terus-menerus atau berselang dalam satu bulan tanpa keterangan. Selain itu perihal sanksi pernyataan tidak puas secara tertulis dikenakan apabila selama 10 sampai 12 hari kerja selama terus-menerus atau berselang dalam satu bulan tanpa keterangan.

b. Hukuman Disiplin Sedang

Jenis hukuman disiplin sedang terdiri dari :

- 1) Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun ;
- 2) Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun ; dan

- 3) Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun.

Sebagai contoh tentang disiplin jam dinas, di mana menurut Surat Gubernur Jawa Timur Nomor : .862/1544/042/90 perihal Tindakan Administratif Terhadap Pelanggaran disiplin Jam Kerja dan Daftar Hadir Pegawai Negeri Sipil tanggal 18 April 1990. Dalam hal ini perihal sangsi penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, dikenakan apabila selama 19 sampai 22 hari kerja secara terus-menerus atau berselang selama satu bulan tanpa keterangan.

Menurut Surat Gubernur itu pula menyebutkan bahwa sanksi penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 (satu) tahun, dikenakan apabila selama 16 sampai 18 hari kerja secara terus-menerus atau berselang dalam satu bulan tanpa keterangan. Selain itu sanksi penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 (satu) tahun dikenakan apabila selama 22 hari kerja atau lebih secara terus-menerus atau berselang satu bulan tanpa keterangan.

c. Hukuman Disiplin Berat

Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari :

- 1) Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 (satu) tahun ;
- 2) Pembebasan dari jabatan ;
- 3) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai Pegawai Negeri Sipil ; dan
- 4) Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Sebagai contoh seorang Pegawai Negeri Sipil yang turut aktif dalam suatu gerakan yang menentang pemerintah, keadaan wajar langsung dijatuhkan jenis hukuman disiplin pemberhentian tidak dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Sesuai hasil wawancara yang dilakukan pada hari Selasa tanggal 27 Maret 2007 jam 08.30 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, dengan Bapak Achmad Budianto, S.Sos selaku Staf Sekretariat Badan Kepegawaian, diperoleh penjelasan bahwa :

Hukuman disiplin ringan, sedang dan berat pada prinsipnya di badan Kepegawaian belum pernah ada atau belum pernah terjadi, namun contoh hukuman disiplin ringan pada unit kerja atau instansi lain dapat digambarkan dengan kasus seperti permainan judi, melakukan tindakan penyelewengan, melakukan hubungan intim di luar nikah. Kalau hukuman disiplin sedang seperti menyalahgunakan barang, uang, surat berharga milik negara untuk kepentingan pribadi, melakukan perbuatan mesum dengan WTS, melakukan perkawinan lagi. Sedangkan contoh kasus hukuman disiplin berat adalah melakukan perceraian sebelum ada ijin dari pejabat berwenang dan hidup serumah dengan suami atau istri orang.

Seiring dengan penjelasan tersebut, pendapat yang sama juga dikemukakan oleh Ibu Indah Sri Utami, S.Sos Staf Badan Kepegawaian pada hari Kamis tanggal 29 Maret 2007 jam 09.00 WIB di Kantor Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, menjelaskan bahwa :

“Pada Badan Kepegawaian merupakan tolok ukur atau contoh pemberlakuan terhadap pelaksanaan disiplin pegawai, sehingga sampai dengan saat ini Badan Kepegawaian belum pernah mengalami hal-hal yang bersifat indiscipliner.”

Berdasarkan pengamatan di Badan Kepegawaian terdapat pelanggaran-pelanggaran kecil yang dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan pelanggaran seperti terlambat masuk kantor tanpa ijin kepada atasan langsungnya, terlambat apel pagi, pulang mendahului pada jam efektif, keluar tanpa ijin pada jam dinas untuk kepentingan pribadi, tidak berpakaian dinas lengkap dengan atributnya.

Asumsi sementara untuk kalangan pegawai yang bersangkutan pelanggaran-pelanggaran kecil tersebut dirasa tidak membawa dampak pada individu yang melakukannya karena dianggap sesuatu hal yang lumrah, namun sebenarnya hal tersebut dapat berpengaruh pada sistem prosedur tata kerja Badan Kepegawaian Daerah sekaligus dapat mempengaruhi terhadap penegakkan terhadap efektivitas disiplin kerja.

3. Kendala-kendala Yang Dihadapi Oleh Pemerintah Kabupaten Malang Dalam Pembinaan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Solusinya

Berdasarkan hasil observasi, asumsi, pemikiran / pendapat tentang pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Malang diperoleh beberapa kendala-kendala yang dihadapi dan

memerlukan solusi pemecahannya. Secara umum dapat diklasifikasikan masalah-masalah pembinaan disiplin kerja, namun ilustrasi kendala-kendala yang dihadapi Pemerintah Kabupaten Malang dapat tergambarkan pada Badan Kepegawaian yang disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil-nya memerlukan pembinaan dan solusinya.

Secara riil aktivitas pada Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang, tidak selalu rencana dan kegiatannya sesuai dengan yang diharapkan karena masih adanya kendala yang ditemui termasuk pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil. Kendala yang dapat menghambat pembinaan disiplin kerja tersebut antara lain :

- a. Prosedur dan tata kerja pada Badan Kepegawaian belum memungkinkan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman, aman dan terpenuhinya sarana serta prasarana kerja yang menggambarkan adanya interaksi kerja dengan disiplin pegawainya ;
- b. Adanya jumlah pegawai yang terlalu banyak sehingga sulit untuk dilaksanakannya pembinaan disiplin pegawai secara maksimal.
- c. Belum adanya sinkronisasi tugas pokok dan fungsi antar unit kerja ;
- d. Belum adanya tindakan yang cukup berarti sebagai upaya pengawasan melekat terhadap pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dinasnya ;
- e. Sosialisasi terhadap peraturan-peraturan tentang pembinaan disiplin kerja pegawai belum dapat berjalan secara optimal untuk dapat dipahami, dimengerti dan dilaksanakan semua pihak.

Upaya-upaya yang diambil dalam rangka mendukung pelaksanaan pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian antara lain dengan solusi sebagai berikut :

- a. Untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman, aman dan terpenuhinya sarana serta prasarana kerja yang menggambarkan adanya interaksi kerja dan disiplin pegawainya adalah dengan diberlakukannya debirokratisasi sistem dan prosedur kerja yang mengarah pada penyederhanaan tata laksana tugas (*lay out*) pada semua lini. Dengan harapan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, nyaman dan aman,

disamping secara bertahap dipenuhinya sarana dan prasarana yang memadai untuk berinteraksi dalam bekerja dan terwujudnya disiplin yang jelas serta dapat dipertanggung jawabkan.

- b. Untuk mengatasi sulitnya pembinaan disiplin pegawai karena jumlah pegawainya terlalu banyak adalah dengan mengoptimalkan uraian tugas yang sesuai dengan struktur organisasi dan memiliki relevansi terhadap beban kerja maupun jumlah pegawai yang ada, sehingga akan tercipta pemerataan tugas dan tanggung jawab yang jelas serta mengarah pada disiplin kerja pegawainya.
- c. Agar tugas pokok dan fungsi antar unit kerja sinkron maka dibentuknya sistem informasi manajemen pegawai guna menjamin validitas data sebagai akibat adanya interaksi antar unit kerja dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Dengan harapan adanya jalinan keharmonisan kerja yang sinkron.
- d. Tindakan yang harus diambil terhadap pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dinasny adalah perlunya penegasan kembali masalah indisipliner kerja pegawai yang mengarah kepada sanksi dan hukuman yang diterima sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan harapan pegawai yang bersangkutan dapat merubah sikap dan perilakunya untuk tidak mengulang kembali kesalahan yang telah diperbuatnya.
- e. Agar sosialisasi terhadap peraturan-peraturan tentang pembinaan disiplin kerja pegawai dapat berjalan secara optimal maka diadakannya bentuk-bentuk kegiatan pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil baik secara formal maupun informal, intern maupun ekstern meliputi :

- Formal

Secara formal pembinaan disiplin kerja dilakukan dengan cara penerbitan penggandaan dan penyebarluasan buku-buku peraturan kepegawaian diadakannya evaluasi, pemantauan dan penyelesaian pelaksanaan kedinasan seperti ketaatan terhadap disiplin kerja pegawai, kasus-kasus kepegawaian dan hukuman disiplin kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- Informal

Secara informal pembinaan disiplin kerja pegawai dapat melalui ceramah-ceramah, seminar maupun pembinaan mental spiritual pegawai / rumah tangga pegawai.

- Internal

Pembinaan disiplin secara intern dilakukan dengan cara antara lain rapat staf, dialog langsung antara atasan dan bawahan, penegakkan sanksi dan hukuman disiplin.

- Ekstern

Pembinaan disiplin secara ekstern dilakukan dengan cara seperti adanya intruksi Bupati yang bersifat mengikat terhadap disiplin pegawai, pengiriman untuk mengikuti pendidikan dan latihan dalam rangka pengembangan pegawai dan peningkatan disiplin kerjanya.

C. Analisa dan Interpretasi Data

Pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil pada dasarnya bertujuan agar pegawai yang telah dibina dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Disamping itu dengan melalui pembinaan pegawai diharapkan dapat meningkatkan kualitas pegawai agar lebih memiliki sikap dan perilaku yang terpuji berupa tanggung jawab dan disiplin kerja. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat sesuai dengan fungsinya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Dari data fokus penelitian yang telah penulis kumpulkan dan uraikan dari hasil penelitian tentang pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Malang khususnya Badan Kepegawaian, selanjutnya akan dianalisa dan diinterpretasikan dalam uraian berikut ini :

1. Pembinaan Terhadap Disiplin Preventif

Yaitu upaya pembinaan yang bersifat mencegah untuk tidak terjadi pelanggaran disiplin, terdiri dari :

a. Pembinaan Mental

Pembinaan mental Pegawai Negeri Sipil dimaksudkan untuk dapat mempengaruhi sikap para pegawai agar berperilaku positif, berdaya guna dan berhasil guna dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan. Pembinaan itu penting sekali bagi pegawai baik dalam kedinasan maupun di luar kedinasan karena diharapkan pegawai dapat bersikap dan bertingkah laku yang baik pula ditengah-tengah masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian, pembinaan mental yang dilaksanakan oleh Bupati melalui kegiatan kedinasan seperti pada setiap hari Kamis dilaksanakan *coffee morning* di Pendopo Agung Pemerintah Kabupaten Malang dengan para pimpinan unit organisasi dalam rangka evaluasi program dan kebijakan lebih lanjut. Selanjutnya masing-masing pimpinan unit organisasi mensosialisasikan hasil evaluasi program maupun kebijakan baru yang akan diterapkan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Begitu pula halnya dengan Kepala Badan Kepegawaian, bahwa pembinaan mental berupa kegiatan ceramah, rapat staf dan dialog langsung sering dilakukan setiap bulannya dengan membahas masalah-masalah kedinasan. Kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan pada saat ada kebijakan penting dari pimpinan atau ada informasi baru mengenai kedinasan dari Bupati Kepala Daerah Kabupaten Malang.

Frekuensi rapat staf yang dilakukan dalam tiga bulan terakhir ini dirasakan masih kurang bagi pegawai, karena dengan adanya pergantian pimpinan maka tidak semua pegawai dapat mengungkapkan semua persoalannya langsung kepada Kepala Badan Kepegawaian yang baru. Selain itu persoalan-persoalan yang timbul selalu banyak untuk dapat diselesaikan dalam jangka waktu satu bulan. Sebagai akibatnya pegawai yang mengikuti kegiatan ini kelihatannya tidak sepenuh hati, akan tetapi hanya disadari pada kepatuhan terhadap pimpinan. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 4, diketahui bahwa realiasi pelaksanaan rapat staf di Badan Kepegawaian Pemerintah Kabupaten Malang mencaai 79% dengan rata-rata kehadiran pegawai mencapai 83,33%. Sedangkan bentuk dialog langsung sebaiknya dilakukan setiap minggu dengan waktu yang cukup dan materi yang berbobot. Sehingga para pegawai tidak merasa bosan untuk mengikuti ceramah dan dialog baik itu masalah kedinasan maupun di luar kedinasan.

Selain itu pelaksanaan pembinaan mental melalui ceramah keagamaan yang dilakukan setiap bulan pada hari Jum'at minggu pertama atau minggu ketiga tidak dapat dilaksanakan dengan baik karena kadang jadwal pelaksanaannya terbentur dengan kegiatan kantor. Oleh sebab itu jadwal pelaksanaannya perlu disesuaikan dengan waktu yang luang, sehingga kegiatan ceramah dapat dilaksanakan secara rutin, terus-menerus dan berkesinambungan. Dengan adanya pembinaan tersebut dapat mempertebal ketaqwaan para pegawai kepada Allah SWT, karena dengan keimanan yang tinggi tentunya pegawai akan semakin taat untuk menjalankan perintah agamanya dan menjauhi hal-hal yang dilarang oleh agama.

b. Pembinaan Prestasi Kerja dan Karier

Sesuai dengan Undang-undang No. 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa pembinaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan sebaik-baiknya dengan berdasarkan pada perpaduan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk memberi peluang bagi Pegawai Negeri Sipil yang berprestasi tinggi untuk meningkatkan kemampuannya secara profesional dan berkompentensi secara sehat. Sistem prestasi kerja dan sistem karier ini meliputi :

1) Pangkat

Sebagaimana telah tertuang pada Undang-undang No. 43 Tahun 1999 maupun Peraturan Pemerintah No. 99 Tahun 2000 tentang Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil yang merupakan unsure daripada pembinaan Pegawai Negeri Sipil melalui sistem prestasi kerja dan karier. Hal tersebut menunjukkan bahwa pangkat adalah kedudukan yang menjelaskan tingkat seseorang Pegawai Negeri Sipil berdasarkan jabatannya dalam rangkaian susunan kepegawaian dan digunakan sebagai dasar penggajian. Sedangkan kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas prestasi kerja dan pengabdian Pegawai Negeri Sipil terhadap negara.

Sebagai salah satu unsur pembinaan Pegawai Negeri Sipil karena kedudukan, fungsi berpengaruh terhadap disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil karena kedudukan, fungsi dan tugas pokok Pegawai Negeri Sipil cenderung

ditentukan dengan tolok ukur kepangkatan seseorang yang memberikan kontribusi sesuai pendidikan dan keahliannya guna membentuk sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dinas.

Sesuai hasil penelitian pada prinsipnya pangkat Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian belum memenuhi formasi (kebutuhan) struktur organisasi yang baru, dimana eselonisasi jabatan yang akan diisi pada struktur tersebut pangkat Pegawai Negeri Sipil-nya masih dibawa rata-rata jenjang pangkat yang dipersyaratkan dalam jabatan itu. Sehingga dengan keadaan yang demikian dapat menimbulkan ekses / efek pada komunitas Pegawai Negeri Sipil maupun tingkat kedisiplinan kerjanya, sekaligus motivasi yang akan dibentuk pegawai turut mempengaruhi sistem dan prosedur kerja sebagai bagian dari pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang muaranya adalah terwujudnya disiplin kerja pegawai.

Kondisi demikian seharusnya pejabat yang berwenang khususnya Kepala Badan Kepegawaian dalam menganalisa beban kerja maupun beban organisasi sudah selayaknya memperhitungkan formasi Pegawai Negeri Sipil baik dari segi kepangkatan, diklat maupun jabatan yang akan dipersyaratkan sesuai dengan realita dan dinamika organisasi.

2) Pendidikan dan pelatihan (Diklat)

Sejalan dengan keberhasilan pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang telah dicapai, semakin pula diperlukan adanya perwujudan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan, keahlian, produktivitas kerja dan kesungguhan serta rasa tanggung jawab aparatur negara untuk menjadi insan pembangunan yang inovatif dan kreatif dalam menangani berbagai permasalahan. Sehingga keberhasilan yang telah dicapai dapat terus dipelihara dan ditingkatkan serta diarahkan pada peningkatan sumber daya manusia melalui pendidikan dan latihan yang nantinya akan menghasilkan aparatur yang berkualitas, bermentalitas yang baik, professional dan berdisiplin tinggi serta dapat membentuk sosok Pegawai Negeri Sipil yang penuh kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan UUD 1945, Negara, Pemerintah yang bersatu padu, berwibawa, kuat, berdaya guna, berhasil guna, bersih, berkualitas tinggi, sadar

akan tanggung jawabnya sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat.

Sebagaimana data yang telah disajikan pada tabel 5, dapat diketahui bahwa dari 15 orang pegawai yang harus mengikuti Diklat Struktural Adum sudah terealisasi sebanyak 5 orang (33,33%), Diklat Struktural Adumla dari 6 orang pegawai yang telah mengikuti 2 orang pegawai (33,33%), sedangkan Diklat Struktural Spama dari 6 orang pegawai yang telah terealisasi sebanyak 3 orang pegawai (50%). Namun Diklat Struktural Spamen dan Spati pada Badan Kepegawaian secara administratif maupun ketentuan yang dipersyaratkan untuk mengikuti diklat dimaksud, belum ada yang memenuhi kriteria kepangkatan dan jabatan.

Selanjutnya untuk Diklat Fungsional dan Diklat Teknis sebagaimana pada tabel 6, terdapat 10 orang pegawai yang telah mengikuti Diklat Fungsional dan 21 orang pegawai yang telah mengikuti Diklat Teknis. Hal tersebut dapat diketahui bahwa pegawai yang telah mengikuti Diklat Fungsional dan Diklat Teknis berupa kursus-kursus, penataran-penataran maupun pelatihan-pelatihan, meskipun dalam prakteknya masih belum merata diberikan kepada semua pegawai. Ada beberapa orang yang telah mengikuti diklat yang sama, sementara pegawai yang lainnya ada yang belum pernah mengikuti sama sekali. Apabila hal tersebut tidak dipikirkan, maka akan dapat menimbulkan kecemburuan diantara pegawai yang lainnya dan akibat yang ditimbulkan lebih lanjut adalah tidak adanya kompetisi yang sehat diantara para pegawai dalam hal produktivitas kerja. Dari prosentase analisa tersebut dapat diketahui bahwa Diklat Struktural, Diklat Fungsional maupun Diklat Teknis masih belum adanya pemerataan atau keseimbangan dalam memberikan kesempatan untuk mengikuti pola pengembangan pegawai yang efektif dan efisien dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dapat dianalisa bahwa penyebab dari minimnya maupun implementasi diklat karena ada beberapa hal yang mempengaruhi pelaksanaan kediklatan antar lain keterbatasan anggaran, rendahnya sumber daya manusia untuk berinteraksi terhadap pola karier pengembangan pegawai, belum teraturan sistem kesinambungan diklat yang

berjenjang pada setiap Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, serta sarana dan prasarana diklat belum memadai sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan latihan yang akan direncanakan maupun dilaksanakan.

Pelaksanaan diklat sebagai salah satu upaya pembinaan pegawai untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai belum sepenuhnya berjalan dengan baik, misalnya sistem penunjukkan yang masih didasarkan kepada subyektifitas Kepala Badan dalam memilih pegawai yang akan mengikuti program diklat baik struktural, fungsional maupun diklat teknis. Penunjukkan semacam ini tentu saja akan menimbulkan rasa curiga dan perasaan iri hati terhadap pegawai yang lainnya. Apabila hal ini terus dibiarkan berlanjut, maka akan dapat mempengaruhi kelancaran pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Dengan dilaksanakan pembinaan terhadap Pegawai Negeri Sipil melalui pendidikan dan latihan berarti apa yang dilakukan oleh Kepala Badan Kepegawaian telah memenuhi ketentuan yang telah digariskan oleh Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil.

3) Jabatan

Dalam rangka mencapai efektivitas dan efisien penyelenggaraan tugas pemerintahan tidak ada alternatif lain kecuali peningkatan kualitas profesionalisme Pegawai Negeri Sipil yang memiliki keunggulan kompetitif dan memegang teguh etika birokrasi dalam memberikan pelayanan yang sesuai dengan tingkat kepuasan dan keinginan masyarakat. Sehingga dipandang perlu adanya norma pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan, baik secara sistemik dan terukur yang mampu menampilkan pejabat yang professional sekaligus sebagai pemersatu supaya tetap memperhatikan perkembangan dan intensitas tuntutan keterbukaan, demokratisasi maupun perlindungan hak. Sehingga obyektifitas dan keadilan dalam pengangkatan, pemindahan, pemberhentian dalam dan dari jabatan perlu menerapkan nilai-nilai impersonal, keterbukaan dan penetapan persyaratan jabatan yang terukur bagi Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan data hasil penelitian, jabatan pada Badan Kepegawaian sesuai dengan struktur organisasinya sampai dengan saat ini tidak ada lagi kekosongan karena telah terisi sehingga kebijaksanaan Bupati tentang struktur

organisasi dan tata kerja yang berhubungan dengan penempatan personilnya telah diformulasikan secara tuntas, sumber daya manusia dan asset yang melekat pada dirinya telah memenuhi kriteria yang dipersyaratkan, disisi lain anggaran yang sesuai dengan perimbangan keuangan pusat dan daerah, mencukupi dana alokasi umum untuk operasional dan belanja pegawainya.

Kenyataan yang demikian memungkinkan untuk tidak terjadinya mobilisasi tugas / pekerjaan sebesar-besarnya yang rentan akan tanggung jawab dan kejelasan arah serta tujuan organisasi. Sehingga dengan demikian jelas bahwa posisi jabatan seseorang ikut menentukan di dalam proses terselenggaranya kedisiplinan kerja.

c. Pembinaan Kesejahteraan

Pada dasarnya setiap orang yang bekerja berharap akan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak dari pekerjaannya. Oleh karenanya pembinaan pegawai melalui peningkatan kesejahteraan harus terus diperhatikan, karena sangat mempengaruhi disiplin kerja, sikap, mental dan dedikasi pegawainya. Dengan semakin meningkatnya kesejahteraan para pegawai, maka mereka akan semakin termotivasi dan akan mampu memusatkan perhatiannya pada pelaksanaan tugas, sehingga tugas yang dibebankan akan teralisasi dengan baik.

Pelaksanaan pembinaan kesejahteraan pegawai pada Badan Kepegawaian sudah cukup baik, karena Kepala Badan Kepegawaian memiliki rasa tanggung jawab akan kesejahteraan pegawainya di dalam proses pelaksanaan tugas kedinasan. Bentuk-bentuk pembinaan kesejahteraan pegawai pada Badan Kepegawaian adalah dengan pemberian Tunjangan Hari Raya (THR), pemberian pakaian dinas, konsumsi, akomodasi. Selain itu adanya tunjangan cacad, pemberian uang duka atau ikut belasungkawa bila ada pegawai yang mengalami musibah. Hal yang demikian oleh pegawai sangat tepat sekali karena dapat memenuhi hak-hak pegawai dan tentunya mereka akan merasa diperhatikan oleh pimpinannya.

d. Sosialisasi Peraturan Yang Mendukung Pembinaan Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan disiplin yang dapat ditegaskan sebagai kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pekerja sendiri dan menyebabkan para

pegawai dapat menyesuaikan diri dengan keputusan-keputusan, peraturan-peraturan, nilai tinggi dari pekerjaan dan tingkah laku. Salah satu bentuk pencegahan disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah dengan adanya sosialisasi peraturan yang mendukung pembinaan disiplin kerja.

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh data bahwa didalam pelaksanaan pembinaan disiplin kerja masih ditemui hambatan / kendala yang diperlukan solusi pemecahannya. Dengan adanya sosialisasi peraturan yang mendukung pembinaan disiplin kerja diharapkan para pegawai dapat lebih mengerti, memahami dan menghayati didalam proses implimentasi tugas kedinasan. Sehingga para pegawai akan lebih berhati-hati dalam bertindak baik didalam maupun di luar kedinasan dan pelaksanaan serta penyelesaian tugas / pekerjaan yang telah ditetapkan dapat berjalan dengan baik yang pada akhirnya menuju keberhasilan pencapaian organisasi.

2. Pembinaan Terhadap Disiplin Korektif

Salah satu bentuk pembinaan terhadap disiplin korektif dengan menjatuhkan sanksi atau hukuman disiplin yang terdiri dari hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat. Hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pemberian sanksi / hukuman disiplin pegawai deserahkan kepada pimpinan instansi. Oleh karena itu fungsi Kepala Badan Kepegawaian selain sebagai seorang pimpinan yang harus bisa membimbing staf, juga harus mengawasi segala aktivitas pegawai.

Sanksi yang diberikan bertujuan agar pegawai yang melanggar peraturan tidak merugikan instansi, baik dibidang pekerjaan maupun bagi nama korps. Disamping itu juga sebagai salah satu upaya pembinaan bagi pegawai lainnya agar tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan dan diharapkan dengan pemberian sanksi ini adalah perubahan yang langsung mengena sasaran.

Berdasarkan data hasil penelitian, diperoleh penjelasan bahwa hukuman ringan, hukuman sedang dan hukuman berat belum pernah terjadi di Badan Kepegawaian walaupun mereka sering melakukan pelanggaran. Karena mereka beranggapan bahwa Badan Kepegawaian merupakan contoh / tolok ukur pemberlakuan terhadap pelaksanaan disiplin pegawai lainnya di luar Badan

Kepegawaian. Jadi pegawai yang ada di luar Badan Kepegawaian menganggap bahwa pegawai di Badan Kepegawaian tidak mungkin melakukan pelanggaran disiplin. Adapun jenis pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai di Badan Kepegawaian secara sengaja maupun tidak sengaja seperti terlambat masuk kantor, terlambat apel pagi, pulang mendahului jam efektif, keluar tanpa ijin pada jam dinas, tidak mengikuti SKJ dan tidak berpakaian dinas lengkap dengan atributnya.

Menghadapi hal yang demikian, Kepala Badan Kepegawaian sebetulnya menyadari pelanggaran yang dilakukan oleh pegawainya, namun beliau tidak bersikap tegas karena selalu mentolelir setiap perbuatan pelanggarannya dengan alasan bahwa sifat pelanggaran tersebut tidak mengganggu kelancaran pelaksanaan tugas dan merasa mendapat kesulitan apabila masalah keluarga dijadikan sebagai suatu alasan oleh para pegawai. Apabila hal ini dibiarkan, maka akan mengakibatkan sikap dan mental pegawai menjadi rapuh dan memungkinkan pegawai untuk melakukan pelanggaran yang sifatnya lebih besar lagi. Oleh karena itu hambatan-hambatan seperti ini harus segera dipecahkan dengan membuat aturan dan memberikan suatu sanksi yang tegas bagi pegawai yang melanggar peraturan-peraturan, dengan memberikan batas waktu terlambat dan beberapa kali terlambat dalam setiap minggu.

Dengan adanya ketegasan dari Kepala Badan Kepegawaian untuk menjatuhkan sanksi disiplin maka wibawa dari seorang pimpinan dan peraturan akan bisa ditegakkan serta setiap kesalahan yang dilakukan tidak terulang lagi baik oleh pegawai yang bersangkutan maupun oleh pegawai lainnya. Sehingga Badan Kepegawaian nantinya akan benar-benar dapat menjadi suri teladan bagi pegawai lainnya di Pemerintah Kabupaten Malang di masa yang akan datang.

3. Kendala-kendala Yang Dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Malang Dalam Pembinaan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil dan Solusinya

Berdasarkan hasil penelitian tentang pembinaan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kabupaten Malang khususnya Badan Kepegawaian masih diperlukan adanya pembinaan secara terus-menerus dan berkesinambungan, agar hambatan / kendala yang dihadapi dapat diminimalisir guna tercapainya

pegawai negeri yang dapat menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila serta UUD 1945. Oleh karena itu penulis menganalisa kendala-kendala yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian diantaranya :

- a. Sesuai hasil pengamatan pada obyek penelitian dapat dilihat bahwa prosedur dan tata kerja belum menampilkan gambaran yang menunjukkan adanya interaksi kerja yang kondusif, nyaman, aman dengan sarana dan prasarana yang memadai. Hal tersebut dapat dijelaskan sesuai realita yang ada menunjukkan bahwa sistem dan prosedur kerja membawa pengaruh yang cukup signifikan terhadap situasi dan kondisi kerja, kepuasan kerja, tanggung jawab serta disiplin kerja pegawainya. Kendala yang dialami Badan Kepegawaian maupun unit organisasi alur kerja dan tanggung jawab secara jelas dari setiap lini organisasi.
- b. Jumlah pegawai yang cukup banyak pada suatu unit organisasi yang sudah melebihi batas analisa beban kerja sangat berpengaruh pada intensitas pembinaan disiplin pegawainya. Kondisi tersebut memungkinkan adanya beberapa permasalahan yang akan timbul dari jumlah pegawai yang banyak dengan segala aspek yang melekat pada dirinya dalam berinteraksi pada tugas dinasnya. Sehingga masing-masing individu memiliki muatan, psikologis yang cukup beraneka dalam kapasitasnya sebagai pribadi sekaligus sebagai pegawai. Dengan demikian adaptasi yang akan diterapkan dalam kaitannya dengan kedisiplinan dalam bekerja, juga bervariasi tingkat pengertian, pemahaman dan pelaksanaannya. Pendapat tersebut cukup berarti, mengingat selama ini organisasi pemerintahan lebih bervariasi pada pelayanan saja dan tidak cenderung untuk *profit oriented* dalam mencari keuntungan, dengan asumsi banyak memiliki jumlah pegawai yang banyak akan lebih efektif dengan memberikan pelayanan. Namun disisi lain kenyataannya akan sulit dalam pembinaan disiplin kerjanya.
- c. Sinkronisasi tugas pokok dan fungsi pada obyek penelitian masih sangat diperlukan dalam konteks kedisiplinan kerja. Mengingat selama dalam penelitian menunjukkan adanya gejala-gejala yang dirasa belum dapat menyatu dan berkesinambungan dalam memadukan tugas dari masing-

masing *job description* sesuai struktur organisasi yang ada, sehingga kadang-kadang terjadi tumpang tindih (*over lapping*) antar unit / sub unit organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini akan membawa dampak pada ketidakteraturan tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai yang dibebankan kepada setiap pegawai, sehingga dampak tersebut akan mempengaruhi kedisiplinan kerjanya dalam menyelesaikan tugas pokok dan fungsinya sesuai beban yang diembannya. Namun disisi lain akan terjadi pula penumpukkan tugas pada personil / unit kerja yang tertimpa delegasi, wewenang yang kurang jelas sesuai aturan / peraturan yang mendasarinya.

- d. Upaya pengawasan melekat terhadap pegawai yang kurang disiplin dalam melaksanakan tugas dinasnya belum memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam rangka pembinaan disiplin pegawai, masalahnya adalah selama ini penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) belum adanya keseimbangan dalam implementasinya, sehingga sampai dengan saat ini pegawai yang berprestasi belum pernah mendapatkan penghargaan yang senilai dengan prestasinya. Demikian juga pegawai yang melanggar disiplin, tindakan yang diambil belum setimpal dengan pelanggaran yang dilakukannya. Apabila hal ini dapat dilakukan dengan efektif dan terjadi keseimbangan akan menimbulkan dampak positif terhadap keberadaan pegawai dalam melaksanakan tugas dinasnya dengan kesadaran yang tinggi untuk melaksanakan disiplin kerjanya.
- e. Peraturan perundang-undangan yang berlaku pada pemerintah sebagai sarana untuk menjembatani ruang gerak dan etika dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai yang memberikan batasan serta tanggung jawab yang jelas. Sehingga kedudukan peraturan pemerintah secara yuridis memiliki muatan nilai yang cukup berarti dalam pelaksanaan disiplin pegawai yang perlu untuk disebarluaskan / dimasyarakatkan kepada semua pegawai agar dapat dikenal, dimengerti, dipahami dan dilaksanakan sesuai dengan koridor etika Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan pengamatan pada obyek penelitian menggambarkan masih rendahnya tingkat sosialisasi peraturan-peraturan tentang pembinaan disiplin kerja pegawai dengan

terbukti masih banyaknya pelanggaran yang dilakukan pegawai baik secara sadar / sengaja maupun tidak sadar / tak disengaja dalam disiplin kerjanya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang berkaitan dengan pembinaan disiplin kerja bagi pegawai negeri sipil, studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang serta penambahan yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Pembinaan disiplin kerja yang dilaksanakan pada Kantor Daerah Kabupaten Malang secara umum telah dilaksanakan berdasarkan program Pemerintah Pusat dan Daerah hal ini berdasarkan acuan Perundang-Undangan dan Peraturan Pemerintah dan ditindak lanjuti dengan Peraturan Daerah yang menegaskan tentang pemberlakuan disiplin kerja bagi Pegawai Negeri Sipil di seluruh wilayah Republik Indonesia dan khususnya di Kabupaten Malang.
2. Dalam pelaksanaannya pembinaan disiplin yang diterapkan pada Kantor Daerah Kabupaten Malang dan khususnya pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang, melihat dari berbagai program pembinaan telah dijalankan sesuai dengan fungsi dan tata cara pelaksanaannya secara umum dapat dikatakan sukses. Berdasarkan tolak ukur dari beberapa kegiatan yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang terhadap unsur Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah, mengenai disiplin kerja telah diberlakukan dan apabila ada pelanggaran yang dilakukan oleh salah satu unsur Pegawai Negeri Sipil yang berada dalam lingkup

organisasi Badan Kepegawaian Daerah akan ditindak lanjut dan diberikan sanksi sesuai dengan tingkat pelanggarannya.

3. Peraturan tentang pelaksanaan pembinaan disiplin kerja dalam lingkup Badan Kepegawaian Kabupaten Malang, masih terdapat kerancuan antara penerapan dan prakteknya hal ini didapati dalam hal pelanggaran disiplin kerja. Dimana pada Lingkup Kantor Badan Kepegawaian Kabupaten Malang masih dijumpainya pelanggaran tersebut seperti keterlambatan dalam kehadiran pada apel pagi⁹⁸ di adanya beberapa staf yang belum mengetahui tugas pokoknya, masih adanya budaya datang terlambat dan pulang sebelum jam kerja selesai. Pelanggaran ini sering sekali terjadi, tetapi tidak ditindak lanjuti dengan penerapan sanksi yang seharusnya dilakukan, apalagi mengingat fungsi Badan Kepegawaian Daerah sebagai organisasi pembina Pegawai negeri Sipil. Ini disebabkan masih kurang tegasnya Kepala Badan dalam memberikan sanksi terhadap aparatnya dengan asumsi bahwa tidak selayaknya, karena posisi badan Kepegawaian yang menjadi contoh perilaku bagi aparat lainya. Dengan adanya asumsi tersebut tentunya keberhasilan dalam pembinaan pegawai di lingkup Badan Kepegawaian sangat sulit untuk berhasil, karena pelanggaran-pelanggaran tersebut selalu dikatakan hanya pelanggaran kecil yang tidak perlu dikenai sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.
4. Kendala-kendala yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang dalam pembinaan disiplin kerja dalam lingkup organisasinya, yang mana telah diuraikan sebagian diatas, ada beberapa aspek yang turut mempengaruhi : yaitu dari aspek sumber daya manusianya, aspek organisasinya, aspek kebijakan pimpinan. Dari beberapa aspek tersebut tentulah sangat mempengaruhi dalam pembinaan disiplin kerja sesuai yang termaktub dalam berbagai aturan disiplin. Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut diatas dan berdasarkan hasil pembahasan dalam penelitian ini, keberhasilan dalam pembinaan disiplin kerja pegawai di lingkup Badan Kepegawaian Daerah sukses dalam program tetapi tidak sukses dalam penerapannya dan ini berdasarkan hasil temuan yang

didapatkan dalam organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang.

5. Sesuai dengan pengamatan pada Badan Kepegawaian, salah satu aspek yang mempengaruhi dalam pembinaan pegawai adalah intensitas kerja dapat mempengaruhi intensitas pembinaan disiplin pegawai. Kondisi tersebut dipengaruhi jumlah pegawai yang cukup banyak pada suatu unit organisasi yang sudah melebihi batas analisa beban kerja.

B. Saran

Pelaksanaan pembinaan disiplin kerja dengan menggunakan berbagai aturan penerapan disiplin memang secara umum dapat dikatakan berhasil, namun dalam penerapannya masih dijumpai hal-hal yang bertentangan dengan penerapan disiplin. Dan bukan berarti tanpa kelemahan dan kekurangan dalam pelaksanaannya, oleh karena itu disarankan beberapa hal sebagai berikut :

1. Dalam penerapan pembinaan disiplin kerja hendaknya diberlakukan aturan-aturan secara tegas tanpa ada pertimbangan besar kecilnya dari sebuah pelanggaran yang telah dilakukan seseorang. Dengan demikian dapat menumbuh kembangkan sikap taat terhadap setiap produk aturan kedisiplinan. Karena apabila hal ini dibiarkan, maka akan berakibat sikap dan mental pegawai menjadi rapuh dan memungkinkan pegawai untuk melakukan pelanggaran yang lebih besar lagi.
2. Diperlukan adanya ketegasan dari unsur pimpinan suatu unit kerja atau organisasi khususnya ketegasan dari Kepala Badan Kepegawaian untuk menjatuhkan sanksi disiplin tanpa harus melihat tingkat kecil atau besarnya suatu pelanggaran dalam tubuh organisasi Badan Kepegawaian, dengan menerapkan sanksi disiplin maka wibawa dari seorang pimpinan dan peraturan akan bisa ditegakkan serta setiap kesalahan yang dilakukan tidak terulang lagi baik oleh pegawai yang bersangkutan maupun oleh pegawai lainnya. Sehingga badan kepegawaian nantinya akan benar-benar dapat menjadi suri tauladan bagi instansi lainnya di Pemerintah Kabupaten Malang.

3. Bagi Pemerintah Daerah khususnya Badan kepegawaian hendaknya dapat pula melaksanakan dan menerapkan sistim absensi yang lebih baik, mulai dari saat apel pagi sampai dengan saat apel siang hal ini dapat mengontrol tingkat kehadiran dan senantiasa melakukan evaluasi mingguan dari personil Badan Kepegawaian Daerah itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi, 1990. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta.
- Abdullah, R. 1996. *Hukum Kepegawaian*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- A.T. Burhanuddin. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta : Pradnya Paramita.
- Black, J.M. diterjemahkan oleh Muhamad Mas'ud, 1994. *Manajemen dan Supervisor : Buku Pegangan Bagaimana Melaksanakan Manajemen dan Supervisor yang Efektif*. Jakarta Pusat : Lembaga PPM dan PT. Pustaka Binaan Pressindo, Anggota IKAPI.
- Djatmiko dan Marsono. 1995. *Hukum Kepegawaian di Indonesia*. Jakarta : Djambatan.
- Echolls, Jhon. M dan Hasan Shadily. 1986. *Kamus Umum Bahasa Inggris-Indonesia*. Jakarta : Gunung Agung.
- Handoko, T.H, 1991. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- _____, 1996. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hasibuan, H. Malayu S.P., 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hejarachman, Ranupandoyo dan Suad Husnan, 1986. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta : BPFE, UII.
- Ismani, H.P., 1996. *Administrasi Negara Birokrasi dan Etos Kerja*. Malang : IKIP. Malang.

- Nainggolan, H. 1987. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Pertja.
- Nawawi, H. 1995. *Pengawasan Melekat di Lingkungan Aparatur Pemerintah*. Jakarta: Erlangga.
- Nitisemito, Alex. S. 1987, *Manajemen Personalia*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Manulang, 1975. *Pengembangan Organisasi*. Jakarta. : Ghalia Indonesia.
- Marzuki, 1987. *Metodologi Riset*. Yogyakarta : BPFE, UII.
- Martoyo, Soesilo. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, BPFE.
- Miles M.B dan Huberman, A.M., 1992. *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta : UI.
- Moekijat, 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Mandar Maju.
- Moenir, A.S., 1983. *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*. Jakarta : PT. Gunung Agung.
- Moertopo, A. 1983. *Dasar-Dasar Pemikiran Tentang Akselerasi Modernisasi Pembangunan 25 Tahun*. Jakarta : Yayasan Proklamasi.
- Moloeng, Y. Lexy. 1994, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Muluk, 2000. *Reorientasi Pengembangan Aparatur Daerah*. Malang : FIA Unibraw.
- Musanef, 1992. *Manajemen Kepegawaian*. Jakarta : Gunung Agung.
- Prakoso, Djoko dan I Ketut Murtika, 1987. *Pembinaan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta : Bima Aksara.
- Prijordarminto, S. 1992. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta : Abadi.
- Siagian, S.P.1998. *Administrasi Pembangunan*. Jakarta : Gunung Agung.
- _____, 1999. *Manajemen Abad 21*. Jakarta : Bumi Aksara.
- _____, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Siswanto, 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru.
- _____, 2003. *Manajemen TK I*. Jakarta. Bumi Aksara.

- Sudarto, Aman. 1995. *Analisis Kinerja*. Diklat Prop Dati I Surabaya : Jawa Timur.
- Syarif, A. 1983. *Disiplin Militer dan Pembinaannya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Tayibnapis, B.A. 1995. *Administrasi Kepegawaian Suatu Tinjauan Analitik*. Jakarta : PT. Pradnya Paramita.
- Thoha, M. 1997. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Timple, A. Dale. 1992. *Kinerja*. Jakarta : Alex Media Komputindo.
- UU No. 43 Th. 1999, Tentang Perubahan atas UU No. 8 Th. 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.
- Widjaja, A.W. 1990. *Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Wojowasito, S. 2000. *Kamus BI*. Malang : Penerbit CV. Pengarang.
- Wursanto, I.G., 2000. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta : Kanisius.

