

## TESIS

### OPTIMALISASI DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN RI

Disusun Oleh :

NAMA	:	AGUN NAWANSYAH
NPM	:	1864002029
JURUSAN	:	ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI	:	ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI	:	MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh  
gelar Magister Terapan Administrasi Publik**

**(M. Tr.A.P)**



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA  
2020**

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**LEMBAR PERSETUJUAN TESIS**

NAMA : AGUN NAWANSYAH  
NPM : 1864002029  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : OPTIMALISASI DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA  
SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI  
PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN RI.

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, Oktober 2020

Pembimbing,



( Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA. )

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : AGUN NAWANSYAH  
NPM : 1864002029  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : OPTIMALISASI DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL  
DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA  
SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI  
PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN RI.

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Panitia Penguji Tesis  
Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara  
Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : SELASA  
Tanggal : 20 OKTOBER 2020  
Pukul : 08:00 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**PANITIA PENGUJI TESIS**

Ketua Sidang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.



*malasby*

Sekretaris : Arifiani Widjayanti, M.Si., Ph.D.

*R. Widj*

Pembimbing/  
Anggota : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA.

*liah Nurdin*

Anggota : Prof. Dr. Payaman J. Simanjuntak, APU. : *Payaman*

## LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agun Nawansyah  
NPM : 1864002029  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul : "Optimalisasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib yang berlaku di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara (Politeknik STIA LAN) Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada paksaan.

Jakarta, 20 Oktober 2020

Penulis,



Agun Nawansyah

## **ABSTRAK**

AGUN NAWANSYAH, 1864002029

OPTIMILIZATION OF CIVIL SERVANTS DISCIPLINE IN ORDER TO IMPROVE THE PERFORMANCE OF THE SECRETARIAT OF THE DIRECTORATE GENERAL OF DEFENSE STRATEGY - MINISTRY OF DEFENSE OF THE REPUBLIK OF INDONESIA.

XX, 201 Pages, 5 Chapter, 16 Tables, 7 Pictures, 25 attachments, Bibliography, 34 Books, 6 Journals, 7 regulations, 6 articles, and 5 Websites (2014-2020), etc.

---

This study aims to identify and analyze the discipline of the Civil Servants in order to improve the performance of the Secretariat of the Directorate General of Defense Strategy of the Indonesian Ministry of Defense. The focus of the problem under study is the work discipline of Civil Servants of the Secretariat of the Directorate General of Defense Strategy of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia in terms of work discipline factors including; compensation, exemplary leadership, rules that are used as a guide, leadership courage in taking disciplinary action, supervision and attention from leaders to employees, and habits that support discipline.

This research uses a descriptive method with a qualitative approach. For data analysis techniques, the author used descriptive analysis and data collection techniques by interviewing 16 informants and also reviewing documents related to the discipline of Civil Servants of the Secretariat of the Directorate General of Defense Strategy, Ministry of Defense of the Republic of Indonesia.

The results of study the affect the work discipline to improve work performance of civil servants in Directorate General of Defense Strategy of the Ministry of Defense shows it is not optimal, yet.

Based on results of the research from interview and observation and also document review, The author assumes that the optimilization of the discipline of the Civil Servants in order to improve the performance of the Directorate General of defense strategy can be influenced by several indicators, which according to the authors must be underlined, namely Leadership, Compensation, Rules and Organizational Culture that need to be implemented in the Secretariat of the Directorate General of Defense Strategy. The writer finally concludes that the level of employee discipline will greatly affect performance achievement. The good discipline reflects the amount of employee responsibility for the tasks assigned. This can encourage work passion, morale, and the achievement of optimal goal organization. High discipline will reflect strength to gain success and those who have high discipline mostly will be successful in their works.

**Keywords: Civil Servants, Discipline, Performance**

## **ABSTRAK**

AGUN NAWANSYAH, 1864002029

OPTIMALISASI DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJA SEKRETARIAT DIREKTORAT JENDERAL STRATEGI PERTAHANAN KEMENTERIAN PERTAHANAN RI

201 Halaman, 5 Bab, XX, 16 Tabel, 7 Gambar, 25 Lampiran.

Daftar Pustaka : 34 Buku, 6 Journal, 7 Peraturan, 6 Articles, 5 Website (2014-2020)

---

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kinerja Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI. Fokus permasalahan yang diteliti adalah disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI dilihat dari faktor-faktor disiplin kerja diantaranya yaitu; kompensasi, keteladanan pimpinan, aturan-aturan yang dijadikan pegangan, keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan disiplin, pengawasan dan perhatian dari pimpinan terhadap pegawai, serta kebiasaan-kebiasaan yang mendukung disiplin.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dan wawancara terhadap 16 orang informan serta telaah dokumen yang terkait dengan disiplin PNS Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan yang terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja PNS di Setditjen Strahan terlihat belum optimal.

Berdasarkan ulasan dari hasil penelitian yang didapat melalui wawancara dan *observasi* serta telaah dokumen, Penulis berasumsi bahwa optimalisasi disiplin pegawai negeri sipil dalam rangka meningkatkan kinerja Setditjen Strahan dapat dipengaruhi oleh beberapa indikator, yang menurut penulis harus digaris bawahi yaitu Kepemimpinan, Kompensasi, Aturan-Aturan serta Budaya Organisasi yang perlu diterapkan di Setditjen Strahan. Penulis menyimpulkan bahwa tinggi rendahnya kedisiplinan pegawai akan sangat berpengaruh terhadap capaian kinerja. Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi secara optimal. Melalui disiplin akan mencerminkan kekuatan, karena biasanya seseorang yang berhasil dalam karyanya adalah mereka yang memiliki disiplin tinggi.

**Kata Kunci : Pegawai Negeri Sipil, Disiplin, Kinerja**

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas karunia dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul "Optimalisasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kinerja Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI". Penulisan Tesis ini merupakan salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan pendidikan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penyusunan hingga terselesaiannya Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama Penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta yang sekaligus Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu untuk membimbing, memberikan arahan, masukan, dan juga koreksian selama penulisan Tesis ini. Pada kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Letjend TNI (Purn) Dr. Yoedhi Swastanto, MBA (Mantan Dirjen Strahan 2014-2017) selaku Dosen Tetap bidang Diplomasi Pertahanan UNHAN yang telah menyediakan waktunya untuk melakukan wawancara dan menjadi *key informant* dalam penelitian ini;
2. Mayjend TNI Dr. Kup Yanto Setiono, M.A. (Mantan Sekretaris Ditjen Strahan Kemhan periode Maret 2018 - September 2020) selaku TA Pengajar Bid. Strategi Lemhanas;
3. Brigjend TNI Untung Purwadi, S.E., M.Si. selaku Direktur Kebijakan Strategis Pertahanan Ditjen Strahan;
4. Pejabat Eselon III dan IV di Setditjen Strahan (Kabagum, para APN Ditjen Strahan dan para Kasubbag) yang telah menyediakan waktunya untuk melakukan wawancara dan menjadi key informant dalam penelitian ini;

5. Seluruh Dosen Pengajar Program Studi Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur dan Civitas Akademika STIA LAN Jakarta yang telah memberikan banyak masukan ilmu dan membantu melayani proses administrasi selama perkuliahan;
6. Kolonel Inf Asep Tardiana Wachgi, S.H., M.H. Analis Kebijakan Madya Bid Data Ditved Ditjen Pothan (Mantan Kasubbag Rumga Bagum Setditjen Strahan periode 2015-2018) yang telah memberikan dukungan, motivasi dan semangat kepada Penulis untuk mengikuti program Beasiswa S2 di STIA LAN Jakarta;
7. Istri tercinta Enny Oktavia dan anak-anakku tersayang Aaliyah DM, Alvarizqi FR, Aalyssa SC, (yang telah bersabar selama ditinggal kuliah malam dan pulang selama 1 minggu sekali) dan "baby" Ameera Aisyarani menjadi penyemangat kepada Penulis hingga Tesis ini dapat terselesaikan;
8. Rekan-rekan kuliah khususnya kelas AD Angkatan 2018-2019 yang tidak akan pernah Penulis lupakan, terimakasih atas pemberian semangatnya, arahannya, dukungan dan bantuan, serta kerjasama sebagai group kelas selama proses perkuliahan sampai dengan penyelesaian Tesis ini;
9. Rekan kerja di Ropeg Setjen maupun Setditjen Strahan yang telah bersedia untuk diwawancara dan banyak memberikan masukan ilmu dalam penelitian ini serta Staf Bagum Setditjen Strahan yang telah membantu melayani proses administrasi selama melakukan penelitian di Setditjen Strahan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini Penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun untuk penyempurnaan selanjutnya. Mohon maaf dengan segala kekurangan dan Penulis berharap semoga banyak hal yang berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang dapat diambil dari Tesis ini guna pengembangan ilmu pengetahuan dimasa-masa mendatang.

Jakarta, Oktober 2020

Penulis

Agun Nawansyah

## DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR JUDUL .....	i
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRACT .....	vii
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii

### BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang .....	1
B. Fokus Permasalahan .....	23
C. Tujuan Penelitian .....	23
D. Manfaat Penelitian .....	24
1. Manfaat Praktis.....	24
2. Manfaat Akademis .....	24

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori dan Konsep Kunci.....	25
1. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia .....	25
2. Teori Disiplin .....	30
a. Jenis-jenis Disiplin.....	38
b. Indikator-indikator Yang Mempengaruhi Disiplin .....	41
3. Pegawai Negeri Sipil .....	47
4. Kinerja PNS .....	56
5. Budaya Organisasi .....	59
B. Penelitian Terdahulu .....	60
C. Konsep Kunci .....	64
D. Model Berpikir .....	68
E. Pertanyaan Penelitian .....	70

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Metodologi Penelitian .....	71
B. Teknik Pengumpulan Data .....	73
C. Prosedur Pengolahan Data .....	78
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	79

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Gambaran Umum .....	83
1. Visi dan Misi Ditjen Strahan .....	86
2. Struktur Organisasi Ditjen Strahan .....	86
3. Tugas dan Fungsi Ditjen Strahan .....	87
B. Hasil dan Analisis Penelitian .....	94
1. Penyebab belum optimalnya disiplin PNS Setditjen Strahan Kemhan RI .....	96
4.1.1. Pemberian Kompensasi terhadap Pegawai .....	97
4.1.2. Keteladanan Pimpinan dalam organisasi .....	106
4.1.3. Aturan yang dijadikan pegangan .....	117
4.1.4. Keberanian Pimpinan dalam mengambil tindakan .....	125
4.1.5. Adanya Pengawasan Pimpinan .....	134
4.1.6. Perhatian kepada para pegawai .....	150
4.1.7. Adanya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin .....	159
2. Strategi untuk mengoptimalkan disiplin PNS Setditjen Strahan Kemhan RI .....	169
4.2.1. Kepemimpinan .....	170
4.2.2. Kompensasi .....	184
4.2.3. Aturan-aturan .....	186
4.2.4. Budaya Organisasi .....	187

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	191
1. Penyebab belum optimalnya disiplin PNS Setditjen Strahan Kemhan RI .....	191
2. Strategi/Model untuk mengoptimalkan disiplin PNS Setditjen Strahan Kemhan RI .....	195
B. Saran .....	196
1. Yang harus dilakukan .....	196
2. Sasaran Strategi .....	200
3. Saran bagi Peneliti berikutnya .....	201

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Rekapitulasi Jenis Hukuman Disiplin pada PNS Pusat Maupun Daerah Tahun 2017 & 2018 .....	8
Tabel 1.2. Data Rekapitulasi Hukuman Disiplin Pegawai pada Lembaga Instansi Pusat Tahun 2019 .....	9
Tabel 1.3. Rekapitulasi Kekuatan Personel TNI dan PNS di Lingkungan Kemhan Periode Desember 2019 .....	13
Tabel 1.4. Jenis Kasus Pelanggaran Tata Tertib Disiplin PNS Kemhan Tahun 2019 .....	14
Tabel 1.5. Tabel Data Perbandingan Pelanggaran Disiplin Tata Tertib TNI & PNS di lingkungan Kemhan .....	15
Tabel 1.6. Rekapitulasi Kekuatan Personel Per Satker di Lingkungan Setditjen Strahan Kemhan per Des 2019....	16
Tabel 1.7. Rekapitulasi Absensi Ketidakhadiran PNS Setditjen Strahan Tahun 2019 .....	20
Tabel 2.1. Perbandingan Hasil Penelitian Terdahulu .....	61
Tabel 3.1. Daftar <i>Key Informant</i> .....	76
Tabel 4.1. Daftar Susunan Pegawai Setditjen .....	90
Tabel 4.2. Rekapitulasi Kekuatan Pegawai Setditjen .....	93
Tabel 4.3. Latar Belakang Pendidikan Pegawai Setditjen .....	94
Tabel 4.4. Rekapitulasi Peserta Diklat Algol dan Pendidikan Program Kerjasama PNS Setditjen .....	99
Tabel 4.5. Rekapitulasi Daftar Hadir Apel Luar Biasa Pegawai Setditjen Strahan .....	148
Tabel 4.6. Laporan Capaian Kinerja Setditjen .....	178
Tabel 4.7. Rekapitulasi PNS Setditjen yang mengajukan pindah (periode 2018-2019) .....	183

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Berfikir .....	69
Gambar 4.1. Struktur Organisasi Kemhan RI .....	85
Gambar 4.2. Struktur Organisasi Ditjen Strahan .....	86
Gambar 4.3. Struktur Organisasi Setditjen Strahan .....	88
Gambar 4.4. Peta Strategi Setditjen Strahan .....	92
Gambar 4.5. Foto Absensi Manual & Fingerprint .....	136
Gambar 4.6. Foto Aktivitas pegawai Setditjen Strahan yang tidak bermanfaat disaat jam kerja .....	147

DAFTAR PUSTAKA .....	xiii
DAFTAR ISTILAH KEMHAN .....	xvii
RIWAYAT HIDUP PENULIS .....	xviii
GAMBAR DOKUMENTASI PROSES WAWANCARA .....	xix
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	xxi

- Pedoman Wawancara [2](#)
- Transkip wawancara [17](#)
- Surat Ijin Penelitian [3](#)
- Surat Keterangan [4](#)

## BAB – I

### PERMASALAHAN PENELITIAN

#### A. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil atau yang biasa disebut PNS, merupakan aparatur Negara yang memiliki peran dalam menentukan dan menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan. Di tahun 2014, menjelang berakhirnya masa jabatan presiden periode kedua, Dr. Susilo Bambang Yudhoyono selaku Presiden RI telah menandatangani Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Dengan telah diundangkannya peraturan perundangan tersebut dapat dikatakan merupakan peristiwa yang sangat penting dalam sejarah perkembangan pegawai negeri sipil yang selama ini belum dikelola secara baik.

Pemerintah mengganti sebutan PNS dengan sebutan ASN (Aparatur Sipil Negara) yang disesuaikan dengan Undang-Undang Nomor 5 tentang Aparatur Sipil Negara. Namun demikian, seiring waktu berjalan pergantian sebutan PNS menjadi ASN belum biasa digunakan oleh seluruh lembaga pemerintahan yang ada di negara kita. Terutama di Lembaga Tinggi atau Kementerian masih belum terbiasa dengan sebutan ASN.

Dalam Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 1 ayat (1) disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Selanjutnya Pegawai Aparatur Sipil Negara yang disebut sebagai pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan

pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundangan. Selanjutnya pada pasal 1 ayat (3), disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah warga negara indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Selain PNS, terdapat juga PPPK yang disebutkan juga dalam pasal 1 ayat (4) bahwa Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) adalah warga negara indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintahan.

Pegawai ASN atau PNS memiliki kewajiban dalam mengemban tugas pemerintahan dan pembangunan dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi. Penyelenggaraan pembangunan yang dilakukan PNS merupakan tujuan nasional, yang telah diamanatkan oleh Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, oleh karenanya setiap PNS wajib melaksanakan tugas pokok dan peran fungsinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab, sesuai dengan ketentuan kode etik dan kode perilaku sebagai pegawai ASN. Setiap PNS didalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, sangat diperlukan kedisiplinan, keseriusan dan kerja keras yang tinggi, bermental baik, jujur, setia, berwibawa dan berkualitas dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi. Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari seorang pegawai ASN haruslah sesuai dengan ketentuan kode etik dan kode perilaku yang telah diatur dalam Undang-Undang ASN, seperti yang tercantum dalam pasal 5 ayat (2), yaitu :

- 1) melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggungjawab, dan berintegritas tinggi;
- 2) melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin;
- 3) melayani dengan sikap hormat, sopan, dan tanpa tekanan;
- 4) melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- 5) melaksanakan tugasnya sesuai dengan perintah atasan atau Pejabat yang Berwenang sejauh tidak bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan etika pemerintahan;
- 6) menjaga kerahasiaan yang menyangkut kebijakan negara;
- 7) menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien;
- 8) menjaga agar tidak terjadi konflik kepentingan dalam melaksanakan tugasnya;
- 9) memberikan informasi secara benar dan tidak menyesatkan kepada pihak lain yang memerlukan informasi terkait kepentingan kedinasan;
- 10) tidak menyalahgunakan informasi intern negara, tugas, status, kekuasaan, dan jabatannya untuk mendapat atau mencari keuntungan atau manfaat bagi diri sendiri atau untuk orang lain;
- 11) memegang teguh nilai dasar ASN dan selalu menjaga reputasi dan integritas ASN; dan
- 12) melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai disiplin Pegawai ASN.<sup>1</sup>

Kualitas Pegawai yang berkinerja baik dan bekerja secara profesional, dapat dilihat dari bentuk rasa tanggung jawabnya dalam bekerja, baik secara materiil maupun moril terhadap semua tugas-tugas yang diembannya dan dijalankan sesuai dengan etika dan perilaku yang sudah diatur dalam organisasi. Adapun indikator yang digunakan dalam pengukuran tingkat kualitas pegawai yang profesional dalam bekerja dilihat dari tingkat pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti oleh pegawai, tingkat disiplin dan semangat bekerja serta kreativitas pegawai. Kualitas profesional seorang pegawai ASN tidak cukup hanya dilihat dari tingkat pendidikan formal dan pelatihan saja, namun juga unsur

---

<sup>1</sup> Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2004 tentang *Aparatur Sipil Negara*.

*disiplin* dari pegawai itu sendiri yang menjadi acuan penilaian dalam bekerja.<sup>2</sup>

Kedisiplinan merupakan suatu hal yang harus menjadi acuan hidup bagi setiap PNS dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan oleh negara kepadanya. Harapan masyarakat akan kualitas PNS yang bersih, berwibawa, dan berdisiplin tinggi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan etika dan perilaku hendaknya ditunjukkan dalam pengabdian terhadap bangsa dan negara.

Disiplin sangat diperlukan dalam mendukung lancarnya pelaksanaan pekerjaan pada suatu organisasi. Kesadaran dalam menjunjung tinggi peraturan yang ada dapat menunjukkan kemampuan dan kualitasnya sebagai pegawai ASN yang dapat menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan masyarakat dan negara.

Pada suatu instansi pemerintahan, disiplin kerja merupakan modal yang teramat penting yang harus dilakoni oleh setiap pegawai ASN. Sebagaimana kita ketahui, banyak negara maju sangat bergantung pada kualitas kinerja ASN nya. Sebagai contoh di Negara Jepang, pegawai aparatur sipil negaranya memiliki peranan yang dominan terhadap masyarakat dalam hal memberikan pelayanan, dimana pegawai aparatur negaranya sebagai pelaksana pelayanan publik dirasakan oleh masyarakatnya telah memberikan layanan yang memuaskan.<sup>3</sup> Pelayanan publik yang ada di Jepang saat ini, baik itu dibidang pelayanan secara langsung kepada masyarakat maupun dalam peran birokrasi dalam

---

<sup>2</sup> <http://www.definisi-pengertian.com/2015/07/profesionalisme-pegawai.html>. Diakses tanggal 31 Januari 2020. Jam 20:30 Wib.

<sup>3</sup> Kusumawati, 2017, Pelayanan Publik di Indonesia dan Jepang, Artikel Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Diakses tanggal 1 Maret 2020. Jam 21:00 Wib.

penyelenggaraan pemerintahan, keduanya telah berjalan secara efektif dan efisien. Pemberian layanan publik di Jepang, salah satunya sangat dipengaruhi oleh SDM yang berkualitas, dimana aparatur negara sebagai pelaksana pelayanan publik memiliki kapabilitas dan kualitas yang baik.

Pelayanan yang diberikan oleh Pemerintah Jepang tidak hanya sebatas penyediaan sarana/prasarana. Akan tetapi, pelayanan yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dari sisi administrasi dan birokrasi pun diberikan pelayanan secara profesional dan memadai. Salah satu contoh pelayanan publik yang ada di Jepang, saat mengurus surat atau dokumen pada instansi pemerintahan, masyarakatnya tidak perlu khawatir akan keharusan menyediakan uang administrasi agar surat atau dokumen yang dibutuhkan dapat selesai tepat waktu. Para pegawai pemerintahan akan merasa tersinggung apabila ada masyarakat yang memberikan uang terimakasih atau tips atas pelayanan cepat yang telah mereka berikan. Sebagai pegawai aparatur pemerintahan, pegawai ASN di Jepang telah menyadari secara menyeluruh perannya sebagai abdi negara dalam hal memberikan kualitas pelayanan yang terbaik kepada masyarakatnya sendiri. Ada suatu kebanggaan jika mereka bisa memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Kondisi ini telah lama membudaya dalam masyarakat Jepang.<sup>4</sup>

Begitu juga sama halnya dengan Negara China, sejak terpilih menjadi Presiden Republik Rakyat China pada tahun 2013, Presiden Xi Jinping mengefektifkan kembali program komite disiplin partai dibawah Komisi Pusat

---

<sup>4</sup> Kusumawati, 2017, Pelayanan Publik di Indonesia dan Jepang, Artikel Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. diakses tanggal 1 Maret 2020 jam 21:00 WIB.

Partai Komunis China (CCDI) dan aturan khusus Komisi Pengawas China yang bertujuan untuk mengatur tata kelola pemerintahan dan juga soal kinerja khususnya kinerja pejabat tinggi hingga level menteri sebagai abdi negara. Banyak aturan khusus dibuat di negeri tirai bambu ini dengan maksud untuk menjaga moral para pegawai ASN agar tidak menyelewengkan jabatannya guna meraih keuntungan pribadi selama menjabat pegawai aparatur pemerintahan.

Setiap pegawai ASN di China yang berkinerja buruk seperti, bermalas-malasan, tidak kompeten dengan bidang kerjanya serta terbukti korup, maka pemerintah Republik Rakyat China tidak akan segan-segan langsung mengambil tindakan hukuman disiplin berupa penundaan kenaikan pangkat hingga pemecatan. Sedangkan bagi pejabat tinggi setingkat menteri maupun petinggi partai dari kalangan senior yang terindikasi berkinerja buruk dan berkerja tidak sesuai dengan semangat partai atau pejabat yang terbukti melakukan tindak pidana korupsi, langsung diproses hukum dan dijatuhi hukuman disiplin berat sampai divonis hukuman mati. Adapun penilaian kinerja baik buruknya terhadap pejabat Aparatur Sipil Negara di China dinilai melalui pemantauan kedisiplinannya saat menjabat sebagai pegawai Aparatur Pemerintahan.<sup>5</sup>

Lain halnya dengan Negara kita, Pemerintah kita telah mengeluarkan peraturan tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil guna menjamin tata tertib dan kelancaran tugas pegawai itu sendiri, sehingga dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai aparatur pemerintahan dapat berjalan sebagai mana mestinya dan pada akhirnya dapat mendukung pembangunan di Indonesia.

---

<sup>5</sup> Nancy Junita. "Gara-gara Gratifikasi & Korupsi 8.873 PNS di China di Hukum" diakses dari <http://kabar24.Bisnis.com>. Pada tanggal 2 Maret 2020. Jam 20:45 Wib.

Namun demikian dalam kenyataannya terkait dengan peraturan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah kita ternyata tidak dapat menekan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS.

Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh the Liang Gie dalam buku Moenir adalah sebagai berikut :

“dalam praktek, pegawai Negeri Indonesia pada umumnya masih banyak kekurangan yaitu kurang mematuhi peraturan kedisiplinan pegawai, sehingga dapat menghambat kelancaran pemerintahan dan pembangunan nasional, antara lain adalah masih adanya jiwa kepegawaian dengan berfikir mengikuti kebiasaan bagian, bukan terletak pada kesatuan yang harmonis melainkan kesatuan pada bagian-bagian tersendiri, mempunyai bentuk dan corak yang berbeda serta kurang menghargai ketepatan waktu”.<sup>6</sup>

Sebagai contoh, masih banyaknya ditemukan PNS yang tidak menaati peraturan, terbukti dari sumber data laporan Pelanggaran Disiplin ditahun 2018 dan 2019 yang masuk ke Humas Badan Kepegawaian Negara (BKN), dalam hal ini BKN selaku instansi yang bertugas mengawasi dan mengendalikan pelaksanaan norma, standar dan prosedur manajemen kepegawaian ASN (sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pasal 8 huruf g) telah melakukan pendataan terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh PNS maupun pendataan Hukuman Disiplin yang telah diterapkan. Pemberian hukuman disiplin diberikan kepada PNS atas dasar tindakan pelanggaran hukum yang dilakukan oleh pegawai, seperti pelanggaran terhadap jam kerja, pelanggaran kasus tidak menjunjung tinggi kehormatan Negara, Pemerintah, dan martabat PNS, tidak melaksanakan tugas kedinasan

---

<sup>6</sup> Moenir, Pendekatan Manusia dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian, Gunung Agung, Jakarta, 1983. H.42.

yang dipercayakan serta menyalahgunakan wewenang. Adapun Rincian rekapitulasi jenis hukuman disiplin pada Laporan Badan Kepegawaian Negara Tahun Anggaran 2018 dan 2019 (sumber data pada kasus pelanggaran yang terjadi di tahun 2017 dan 2018), dapat dilihat pada tabel dibawah ini, adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1

**Rekapitulasi Jenis Hukuman Disiplin (HD) pada PNS Pusat maupun Daerah Tahun 2017 dan 2018**

NO	JENIS HUKUMAN DISIPLIN	JUMLAH HD	
		2017	2018
1	2	3	4
1	<b>Hukuman Disiplin Ringan</b>		
	Teguran Lisan	368	163
	Teguran Tertulis	290	159
2	<b>Hukuman Disiplin Sedang</b>		
	Penundaan Kenaikan Gaji Berkala (KGB) selama 1 tahun	307	139
	Penundaan gaji maksimal 1 tahun	16	3
	Penundaan kenaikan pangkat selama 1 tahun	233	131
	Penurunan pangkat 1 tingkat selama 1 tahun	298	203
3	<b>Hukuman Disiplin Berat</b>		
	Penurunan pangkat 1 tingkat selama 3 tahun	657	412
	Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan satu tingkat lebih rendah	11	8
	Pembebasan dari Jabatan	192	85
	Pemberhentian Dengan hormat tidak atas permintaan sendiri	493	251
	Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS	314	96
	<b>Jumlah</b>	<b>3.383</b>	<b>1.759</b>

Sumber : Data SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) BKN Laporan Badan Kepegawaian Negara Tahun Anggaran 2018 dan 2019.

Berdasarkan data tabel diatas, Di tahun 2018, BKN telah mencatat jenis hukuman disiplin terhadap PNS yang telah dijatuhi sebanyak 3.383 HD (kasus pelanggaran disiplin yang terjadi di tahun 2017), sedangkan di tahun 2019 sebanyak 1.759 HD (kasus pelanggaran disiplin yang terjadi di tahun 2018) yang telah diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil dari Instansi Pusat maupun Instansi daerah yang melakukan pelanggaran.<sup>7</sup> Bentuk hukuman disiplin tersebut mulai dari tingkat ringan, sedang, hingga berat.

Rekapitulasi Lembaga Instansi Pusat dengan Hukuman Disiplin terbanyak dapat dilihat pada tabel dibawah ini, yakni sebagai berikut :

Tabel 1.2  
Data Rekapitulasi Hukuman Disiplin Pegawai  
pada Lembaga Instansi Pusat  
TA 2019

NO	INSTANSI	JUMLAH
1	2	3
1	Kementerian Hukum dan Hak Azasi Manusia	145
2	Kejaksaan Agung	98
3	Kementerian Keuangan	94
4	Kementerian Kesehatan	74
5	Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	68
6	Badan Tenaga Nuklir Nasional	42
7	Kementerian Agama	31
8	Kementerian Kelautan dan Perikanan	31
9	<b>Kementerian Pertahanan</b>	<b>29</b>
10	Badan Kepegawaian Negara	28
11	Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi	27
12	Badan Pusat Statistik	27

<sup>7</sup> <https://www.bkn.go.id/berita/sebanyak-1-759-PNS-dijatuhi-hukuman-disiplin> diakses tanggal 2 Maret 2020.

1	2	3
13	Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan	22
14	Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN	20
15	Kementerian Pertanian	15
16	Mahkamah Agung RI	13
17	Kementerian perhubungan	12
18	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	12
19	Sekretariat Jenderal DPR RI	12
20	Badan Nasional Penempatan Perlindungan TKI	10
21	Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial	7
22	Kementerian Luar Negeri	5
23	Kementerian Sosial	5
24	Badan Pemeriksa Keuangan	5
25	Lembaga Administrasi Negara	5
26	Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional	4
27	Kementerian Dalam Negeri	3
28	Kementerian Sekretariat Negara	3
29	Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Bappenas	3
30	Badan Pengawas Obat dan Makanan	3
31	Badan Narkotika Nasional	3
32	Badan Nasional Penanggulangan Bencana	3
33	Sekretariat Jenderal MPR	2
34	Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi	2
35	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	2
36	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan	2
37	Kepolisian Negara	2
38	Setjen Dewan Perwakilan Daerah	2
39	Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan	2
40	Kementerian Kordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan	1
41	Kementerian Badan Usaha Milik Negara	1

1	2	3
42	Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat	1
43	Lembaga Penerbangan dan Antariksa Nasional	1
44	Badan Standardisasi Nasional	1
45	Sekretariat Jenderal Komisi Yudisial	1
	JUMLAH UNTUK INSTANSI PUSAT	879

Sumber : Data SAPK (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian) BKN Laporan Badan Kepegawaian Negara Tahun 2019.

Berdasarkan data tabel tersebut diatas, terlihat PNS pada instansi pusat yang dijatuhi Hukuman Disiplin dengan Hukuman Disiplin terbanyak tahun 2019 adalah PNS pada Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, dengan jumlah 145 Pegawai, dan didalamnya terdapat kategori daftar instansi pusat lainnya, yang pegawainya menerima sanksi hukuman disiplin, salah satunya adalah Kementerian Pertahanan berada pada posisi kesembilan dengan jumlah 29 PNS yang terkena Hukuman Disiplin.

Jumlah kasus disiplin yang dimiliki oleh PNS Kemenhan RI berada pada angka 29 kasus dari 45 daftar kasus yang dimiliki oleh lembaga/instansi pusat, angka ini masih terbilang angka menengah, tidak tinggi dan bukan pula angka yang rendah, karena masih ada angka kasus disiplin PNS yang dimiliki instansi/lembaga/kementerian lainnya yang memiliki angka 1 (satu) kasus disiplin. Semestinya karena posisi PNS yang secara notabene berada di instansi Pertahanan dan Keamanan, seharusnya tingkat disiplin PNS Kementerian Pertahanan yang memiliki tingkat kedisiplinan paling tinggi diantara semua instansi, karena memang diajarkan demikian untuk mempertahankan negara, sayangnya kasus disiplin PNS yang berada diangka 1 (satu) ini dimiliki oleh

kementerian/instansi/lembaga lain. Seharusnya pelanggaran disiplin PNS memiliki Zero kasus atau tanpa ada kasus disiplin untuk PNS di Kemenhan.

Kementerian Pertahanan merupakan lembaga kementerian yang berbeda dibandingkan dengan kementerian lainnya dilihat dari aspek pegawainya. Kementerian Pertahanan memiliki pegawai dari kalangan sipil dan militer, seharusnya PNS yang ada di Kementerian Pertahanan memiliki tingkat kedisiplinan yang paling tinggi diantara semua kementerian/instansi/lembaga lainnya, karena memang PNS di Kementerian Pertahanan berada dalam satu Satuan Kerja (Satker) yang sama dengan personil militer, secara notabene PNS dan personil militer bekerja saling berdampingan. Berdasarkan fakta dilapangan, personil militer selalu menunjukkan disiplin dan mempertahankan identitas militernya dalam satuan kerja (satker) seperti penggunaan seragam, pangkat, sikap berperilaku didepan atasan maupun bawahan termasuk cara berbicara, dan perilaku sikap penghormatan, sikap ini ditunjukan sebagai upaya memberikan contoh kedisiplinan personil militer Kemhan terhadap Pegawai Negeri sipil yang ada di Kementerian Pertahanan.

Dari jumlah pegawai, sebagian besar pegawai Kementerian Pertahanan adalah PNS, dan sisanya adalah TNI. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel rekapitulasi personel dibawah ini:

Tabel 1.3  
Rekapitulasi Kekuatan Personel Di Lingkungan Kemhan  
Periode : Desember 2019

NO	JENIS KELAMIN	MATRA			JUMLAH
		AD	AL	AU	
A	TNI				
	- PRIA	1375	258	263	1896
	- WANITA	133	35	24	192
JUMLAH KESELURUHAN TNI		1508	293	287	2088
B	PNS	PNS		CAPEG	JUMLAH
	- PRIA	1539		75	1614
	- WANITA	1193		160	1353
JUMLAH KESELURUHAN PNS		2732		235	2967
JUMLAH KEMHAN ( A + B )		2088		2967	5055

Sumber : Bag Lahdafor Ropel Kemhan Laporan Tahunan 2019

Berdasarkan data rekapitulasi kekuatan personel diatas, jumlah pegawai Kementerian Pertahanan pada tahun 2019 secara keseluruhan mempunyai jumlah **5.055** pegawai, yang terdiri dari jumlah PNS berjumlah 2967 pegawai, dan Militer berjumlah 2088 personil, yang terdiri dari Matra Darat berjumlah 1508 personil, Matra Laut berjumlah 293 personil, Matra Udara berjumlah 287, Dengan jumlah pegawai yang sebanyak itu, tentunya tidak menutup kemungkinan terdapat pegawai yang melakukan Pelanggaran Disiplin yang berdampak pada organisasi. Hal ini terlihat dari hasil Laporan Pengamanan Kemhan yang masuk ke Biro Kepegawaian terkait kasus Pelanggaran disiplin PNS Kementerian Pertahanan yang sering terjadi dapat dilihat dalam tabel dibawah ini. Berikut data rekapitulasi pelanggaran disiplin PNS yang terjadi di lingkungan Kemenhan RI :

**Tabel 1.4**  
**Jenis Kasus Pelanggaran Tata Tertib Disiplin**  
**PNS Kemenhan RI Tahun 2019**

NO	JENIS PELANGGARAN	JUMLAH
1	2	3
1	Penipuan	1
2	Menyalahgunakan Wewenang Jabatan	3
3	THTI (Tidak Hadir Tanpa Izin)	10
4	Nikah Tanpa Izin Satuan	1
5	Cerai Tanpa Izin Satuan	3
6	KDRT	2
7	Pelanggaran Disiplin Tidak Melaksanakan Jaga	3
8	Pelanggaran UU ITE	1
9	Asusila	5
	JUMLAH	29

Sumber : ( Biro Kepegawaian Roum Kemhan RI Tahun Anggaran 2019)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui jumlah Jenis pelanggaran tata tertib Disiplin dan tindak pidana pegawai Kemhan di tahun 2019 sebanyak 9 Kasus, yang terdiri dari penipuan, penyalahgunaan wewenang, THTI, Nikah tanpa Izin Satuan, Cerai Tanpa Izin Satuan, KDRT, Pelanggaran Disiplin tidak melaksanakan Jaga, Pelanggaran UU ITE, dan Asusila, sedangkan jumlah PNS yang melakukan tindakan pelanggaran disiplin di Kemhan berjumlah 29 pegawai.

Dari data rekapitulasi Gartatibplin Kemhan pada tabel 1.4, ternyata terdapat PNS Ditjen Strahan Kemhan yang melakukan pelanggaran Disiplin terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan (pada kasus penyalahgunaan wewenang jabatan dilakukan oleh 1 PNS, kasus THTI dilakukan oleh 2 PNS). Ini menunjukan bahwa masih ditemukannya pegawai Ditjen Strahan yang tidak disiplin dan kurangnya kesadaran dalam melaksanakan tugas, serta minimnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan, hal ini timbul karena kepedulian terhadap tugas pokok dan fungsinya sebagai PNS Ditjen Strahan

masih kurang optimal, sehingga secara tidak langsung kegiatan ataupun tugas yang diberikan oleh Satker, dalam pelaksanaannya tidak dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, hal ini menunjukan bahwa di Kementerian Pertahanan sering terdapat Pelanggaran tata tertib Disiplin. Dari tahun ke tahun data pelanggaran semakin bertambah, seperti yang ditunjukan pada tabel data perbandingan pelanggaran disiplin tata tertib yang terjadi di Kemenhan RI, dibawah ini:

**Tabel 1.5**  
**Tabel Data Perbandingan Pelanggaran Disiplin Tata Tertib**  
**TNI dan PNS Di Lingkungan Kemhan Tahun 2017 S.D 2019**

NO	TAHUN	T N I			JUMLAH GARTATIBPLIN		TOTAL
		PA	BA	TA	TNI	PNS	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	2017	3	5	-	8	16	24
2	2018	4	3	-	7	12	19
3	2019	5	3	2	10	29	39
JUMLAH PELANGGARAN		12	11	2	25	57	82

Sumber : (Data Ropog Roum Setjen Kemhan)

Dengan melihat data tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa pada data pelanggaran disiplin dan tata tertib pegawai Kemhan, menunjukan bahwa jumlah pelanggaran disiplin dan tata tertib selama kurun waktu dari tahun 2017 s.d. 2019 mengalami peningkatan. Sementara data Gartatibplin pada militer Kemhan terdapat peningkatan yang tidak begitu signifikan, sedangkan data pelanggaran disiplin PNS Kemhan di tahun 2018 sempat turun menjadi 12 kasus (3,51 %) dari tahun 2017, sehingga merupakan jumlah terkecil dari tahun sebelum dan sesudahnya. Namun data ditahun 2019 menunjukan jumlah pelanggaran yang

dilakukan oleh PNS Kemhan kembali meningkat secara signifikan dua kali lipat, oleh karenanya perlu adanya solusi guna meminimalisir pelanggaran disiplin yang dapat merugikan dampak menurunnya kinerja Pegawai Negeri Sipil terhadap organisasi, khususnya kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan (Setditjen Strahan) Kementerian Pertahanan RI.

Setditjen Strahan melaksanakan tugas dan fungsinya dalam melaksanakan pelayanan administrasi dan pelayanan teknis di Direktorat Strategi Pertahanan. Terdapat 3 (tiga) bagian subsatker di Setditjen Strahan yaitu : Bag Um, Bag Proglap, dan Bag Datin, yang sebagian besar pegawai di Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan adalah PNS, dan sisanya adalah TNI. Jumlah pegawai Setditjen secara keseluruhan mempunyai jumlah pegawai 87 (delapan puluh tujuh) orang per Desember 2019. Berikut tabel rekapitulasi data personel Setditjen Strahan Kemhan dibawah ini ;

Tabel 1.6

Rekapitulasi Kekuatan Pegawai  
Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan (Per Bagian)  
Periode : Desember 2019

NO	SUBSATKER	T N I			JML TNI	PNS	TOTAL
		AD	AL	AU			
1	2	3	4	5	6	7	8
1	BAGUM	19	2	2	23	36	59
2	PROGLAP	5	-	-	5	13	18
3	DATIN	4	-	1	5	5	10
<b>JUMLAH PERSONIL SETDITJEN STRAHAN</b>		28	2	3	33	54	<b>87</b>

*Sumber : Data Minpeg Ditjen Strahan Kemhan*

Dari sisi jumlah personil, sebagian besar pegawai Setditjen Strahan Kemhan 63 % adalah PNS (sebanyak 54 pegawai), dan 37 % adalah TNI (sebanyak 33 personil).

Setditjen adalah salah satu motor penggerak Ditjen Strahan dalam memberikan pelayanan kepada pimpinan dan pegawai di Satker Ditjen Strahan. Sebagai salah satu penggerak organisasi, pegawai Setditjen dituntut memiliki disiplin kerja yang optimal untuk pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan tugas dan fungsi yang diberikan. Dalam pelaksanaan tugas Ditjen Strahan, pegawai didalamnya termasuk PNS dan TNI dituntut untuk memiliki kualitas dan kuantitas kerja yang baik sehingga produk-produk yang dihasilkan Ditjen Strahan dapat terselesaikan dengan optimal sesuai target waktu yang direncanakan. Untuk mencapai target penyelesaian tugas yang diberikan kepada pegawai, dibutuhkan keseriusan dalam mengerjakannya dan ketelitian serta kedisiplinan agar tugas dapat selesai tepat waktu dan hasilnya sesuai dengan apa yang diinginkan oleh Ditjen Strahan Kemhan.

Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan (Ditjen Strahan), masih dihadapkan pada masalah yang sama dengan instansi pemerintahan pada umumnya yang terkait dengan disiplin pegawai. Pelaksanaan disiplin sebagai Pegawai Negeri Sipil telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Namun PP Nomor 53 Tahun 2010 belum dapat mengubah kelakuan buruk sebagian pegawai Setditjen Strahan. Terdapat pegawai Setditjen Strahan yang tetap mengabaikan ketentuan tersebut, bahkan dengan sengaja melanggarinya. Sebagai contoh terkait dengan hari kerja dan waktu jam kerja di lingkungan Kemenhan RI.

Di lingkungan Kementerian Pertahanan terkait hari kerja dan waktu jam kerja telah diatur dalam Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 22 Tahun 2011 tentang Hari dan Jam Kerja di lingkungan Kementerian Pertahanan, dimana

dalam peraturan dimaksud, pegawai Kementerian Pertahanan wajib memenuhi jumlah hari dan jam kerja normatif yaitu 5 (lima) hari kerja dimulai dari hari Senin sampai dengan hari Jum'at, adapun jumlah jam kerja dalam 5 (lima) hari adalah 37,5 (tiga puluh tujuh setengah) jam dengan rincian hitungan selama 1 (satu) hari kerja selama 7,5 (tujuh setengah) jam. Jam dan hari masuk bekerja dimulai hari senin sampai dengan kamis pada pukul 07:00 Wib sampai dengan pukul 15:30 Wib, dengan waktu istirahat pukul 12:00 Wib sampai dengan pukul 13:00 Wib, sedangkan untuk hari Jum'at masuk kerja dimulai pada pukul 07:00 Wib sampai dengan pukul 16:00 Wib dan istirahat pada pukul 11:30 Wib sampai dengan pukul 13:00 Wib.

Sudah jelas aturan yang mengikat tentang hari dan jam kerja, namun masih saja aturan tersebut belum ditegakkan. Sudah menjadi pemandangan biasa melihat sebagian pegawai Setditjen Strahan yang tidak disiplin saat jam kerja, bolos kerja, dan terkadang sering mendahului pulang lebih awal tanpa keterangan yang jelas. Padahal, ancaman sudah jelas, namun tetap saja sebagian pegawai Setditjen Strahan acuh dengan ancaman seperti itu.

Saat ini, pemerintah telah memberikan tunjangan kinerja (TUNKIN). Pemberian tunjangan kinerja sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan disiplin dan kinerja para aparatur. Dalam Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 disebutkan bahwa tunjangan kinerja dibayarkan sesuai pencapaian kinerja. Pemberian tunjangan kinerja harus seiring dengan peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, seluruh pegawai harus meningkatkan integritas, disiplin, prestasi kerja, kerjasama diantara para pegawai, serta meningkatkan komitmen dan

motivasi. Besar tunjangan kinerja bersifat *variatif* tergantung kinerja pegawai yang bersangkutan.

Tunjangan kinerja telah diberikan pada para pegawai Kementerian Pertahanan sesuai Peraturan Presiden Nomor 88 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Pertahanan dan pada tahun 2018 Pemerintah memberikan peningkatan tunjangan kinerja sebesar 70 % berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 104 Tahun 2018 tanggal 30 Oktober 2018 tentang Kenaikan Tunjangan Kinerja Pegawai Kemhan.

Dengan adanya peningkatan tunjangan kinerja ini diharapkan dapat meningkatkan disiplin pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan. Dalam pengamatan peneliti pada pegawai Setditjen Strahan sebagai salah satu unsur pelayanan administrasi dan manajemen teknis seharusnya bisa menjadi barometer dalam disiplin kerja organisasi. Namun kenyataannya, hal ini tidak sesuai apa yang diharapkan karena faktanya disiplin Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan menunjukkan belum maksimal, sebagai contoh dari jumlah kehadiran pegawai Setditjen Strahan pada apel Minggu Bela Negara (yang dilaksanakan pada hari senin dan selasa di minggu ke-4 setiap akhir bulan). Daftar kehadiran dapat dilihat dari tabel rekapitulasi tingkat absensi Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan Tahun 2019, dibawah ini:

Tabel 1.7  
Rekapitulasi Absensi ketidakhadiran Pegawai Negeri Sipil  
Setditjen Strahan Tahun 2019

NO	TRIWULAN	HARI KERJA	JUMLAH PNS	SAKIT		IZIN		ALPA		TOTAL	
				JML	%	JML	%	JML	%	JML	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	TW - I	61	51	6	11.7 %	1	1.9 %	18	35.2 %	25	49 %
2.	TW - II	59	52	6	12 %	2	3.8 %	20	39 %	28	54 %
3.	TW - III	66	55	10	18 %	5	9 %	14	25.4 %	29	53 %
4.	TW - IV	65	54	6	11 %	6	11 %	16	30 %	28	52 %

*Sumber :* Data Minpeg Ditjen Strahan Kemhan

Dari hasil rekapitulasi tabel absensi pegawai negeri sipil di Setditjen Strahan dengan rata-rata absensi (ketidakhadiran) mencapai 50% pegawai yang tidak masuk tanpa keterangan dalam 1 tahun (jumlah PNS Setditjen sesuai data terakhir 2019 berjumlah 54 pegawai). Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa tingkat absensi pada triwulan II mengalami kenaikan dibandingkan dengan tingkat absensi pada triwulan I. Kemudian pada triwulan III tingkat ketidakhadiran turun sedikit menjadi 25.4 % tidak terlalu signifikan dari tingkat absensi triwulan II.

Kemudian pada triwulan IV dan sampai akhir tahun, terjadi kembali kenaikan yang sangat signifikan terhadap ketidakhadiran PNS menjadi 30 %, terlihat bahwa pada triwulan tersebut terjadi banyak pegawai PNS yang tidak hadir tanpa keterangan dan absen dengan berbagai alasan. Ketidakhadiran tersebut banyak terjadi pada akhir triwulan atau akhir tahun, sehingga yang terjadi adalah pegawai lain yang harus *memback-up* pekerjaan dan bisa mengakibatkan tugas menumpuk dan terbengkalai pada akhir tahun. Kondisi

demikian menjadi salah satu indikasi belum optimalnya disiplin dan tanggung jawab Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemenhan RI terhadap pekerjaan.

Mengacu pada uraian-uraian yang dikemukakan tersebut diatas, serta fakta yang dapat dilihat langsung, maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di Setditjen Strahan Kemhan, antara lain sebagai berikut :

1. Sering didapati pegawai Setditjen Strahan yang pulang cepat tanpa keterangan yang jelas (pulang sebelum waktunya), dikarenakan Kepala Bagian atau Kasubbag tidak ada di ruangan atau tidak masuk kantor, sehingga dijadikan suatu alasan oleh sebagian PNS untuk pulang cepat lebih awal dari jam kerja normatif.
2. Adanya pekerjaan tambahan selain dari *job description* yang ada, sehingga membuat pekerjaan tertunda yang berakibat pada kinerja pegawai tidak optimal, diantaranya ada yang membawa Bus AJP Kemhan, dan pengganti tugas jaga/piket Ditjen Strahan dengan di iming-imingi imbalan/uang bayaran, demi tambahan rejeki. Akibatnya Tugas-tugas pokok sebagai staf terbengkalai.
3. Sering didapati pegawai Setditjen Strahan yang tidak mengikuti upacara maupun apel pagi olahraga dan apel bela negara serta PNS Setditjen Strahan yang tidak memakai pakaian dinas harian sesuai aturan yang berlaku di Kemhan, seperti penggunaan tanda pangkat dan pembeda golongan sering diabaikan, penggunaan warna hijab bagi pegawai wanita yang tidak sesuai ketentuan, dan pada saat apel pagi masih diitemukan

pegawai yang tidak menggunakan sepatu kerja yang tidak sesuai dengan kaporlap Kemhan.

4. Berdasarkan data rekap absensi masih ditemukan adanya tingkat absensi ketidakhadiran dari PNS Setditjen Strahan disaat apel pagi dengan berbagai alasan, dimana masih ditemui adanya pegawai Setditjen Strahan yang tidak masuk tanpa keterangan/THTI.
5. Sering didapati ketidakdisiplinan pegawai Setditjen Strahan pada saat jam kerja, telat kembali masuk kerja setelah jam istirahat siang, terutama di hari Jum'at untuk istirahat keluar kantor, melebihi jam istirahat dan saat kembali ke ruangan sudah mendekati jam pulang kantor.
6. Adanya demotivasi pegawai yang menyebabkan beberapa PNS Setditjen Strahan yang mengajukan pindah satuan.
7. Masih rendahnya tingkat kesadaran pegawai Setditjen Strahan dalam berpartisipasi untuk menyelesaikan pekerjaan secara optimal, kecenderungan pegawai menunda pekerjaan dan menunggu perintah atasan untuk mengerjakan tugasnya, sehingga mengakibatkan pekerjaan tidak tuntas alias menumpuk, terbengkalai dan belum diselesaikan dengan baik.

Berdasarkan fakta-fakta sebagaimana digambarkan diatas penulis berasumsi bahwa disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil Setditjen Strahan masih belum maksimal, diduga disebabkan belum optimalnya disiplin kerja yang diterapkan, sehingga perlu diadakan kajian lebih dalam lagi mengenai upaya-

upaya peningkatan disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil pada pegawai Setditjen Strahan Kemhan.

Dari sinilah penulis terdorong untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang **“Optimalisasi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.”**

#### **B. Fokus Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang identifikasi masalah diatas, dan karena keterbatasan waktu, maka penulis memfokuskan permasalahan yang ada, yaitu :

- 1) Mengapa tingkat Disiplin Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan dalam meningkatkan kinerja belum optimal ?
- 2) Strategi atau model penerapan yang seperti apa untuk dapat mengoptimalkan disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kinerja Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI?

#### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian diatas maka tujuan dari dilaksanakannya penelitian ini yaitu untuk mengetahui dan menganalisis Disiplin Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan dalam rangka meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan RI.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1) Manfaat praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pimpinan dalam rangka Pengambilan keputusan dalam rangka peningkatan kualitas mutu Disiplin kerja pegawai negeri sipil di lingkungan Sekretariat Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan Republik Indonesia.

### 2) Manfaat Akademis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

## **BAB – V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan.**

Berdasarkan keseluruhan uraian dari hasil wawancara dan pengamatan langsung di lapangan, yang berdasarkan konsep/kerangka berpikir Penulis, yang terdiri dari indikator disiplin diantaranya; Kepemimpinan, Kompensasi, aturan-aturan yang dijadikan pegangan, dan budaya organisasi yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan penulis bahwa :

#### **1. Penyebab belum optimalnya disiplin PNS Setditjen Strahan**

##### **Kemhan :**

a) Kepemimpinan diantaranya ; **Keteladanan** pimpinan di Ditjen Strahan masih ditemukan prilaku pimpinan yang menunjukkan sikap dan tingkah laku yang tidak mencerminkan etika sebagai pemimpin, diantaranya sering memberikan penekanan pada saat mengambil apel dengan nada tinggi (marah) kepada peserta apel, sering memotivasi bawahan dengan memberi ketakutan serta ancaman hukuman-hukuman, dan sering mengeksplorasi terhadap pekerjaan bawahan serta bersikap paternalistik. Dalam hal **Keberanian Pimpinan** terlihat masih belum optimal, Penulis masih menemukan unsur pimpinan (Kasubbag) tidak berani mengambil tindakan walaupun sudah terang-terangan pegawai tersebut melanggar disiplin, tetapi tidak ditegur/dihukum, maka akan berpengaruh terhadap suasana kerja pegawai, sehingga akan timbul demotivasi pegawai terhadap situasi ini. Unsur pimpinan yang memiliki rasa pilih kasih atau

favoritisme tertentu terhadap PNS yang nampak di depan mata, masih ditemui adanya pegawai Setditjen Strahan yang tidak masuk tanpa keterangan/THTI, dikarenakan pimpinan di masing-masing bagian (Kasubbag) sering kali menutup-nutupi keterangan absensi pegawainya yang tidak masuk atau pun yang terlambat datang ke kantor. Hal ini karena ada rasa segan, kasihan dan sikap toleransi dari atasan langsung, serta merasa sudah mengenal dekat dengan pegawai stafnya. Selain itu, tidak tertutup kemungkinan juga, pimpinan menutup-nutupi kesalahan pegawainya demi menjaga nama baik Satker, yang bertujuan supaya mendapatkan predikat nilai yang baik. Begitu juga dengan **Pengawasan Pimpinan** terhadap PNS Setdijen Strahan masih kurang optimal. Ini terlihat dalam pengamatan penulis dimana masih ditemukannya pembiaran terhadap pegawai yang banyak ngobrol yang tidak bermanfaat dengan sesama pegawai, pembiaran terhadap pegawai yang menonton TV atau youtube di komputer yang tidak mendukung pekerjaannya, dan pembiaran terhadap aktifitas lainnya yang tidak bermanfaat disaat jam kerja seperti tidur diruangan pada saat jam kerja. Kasubbag dalam mengawasi pemanfaatan jam istirahat yang efektif dan efisien, belum terlaksana dengan baik, padahal secara langsung di lapangan lebih sering berinteraksi dengan pegawai/staf bawahannya setiap waktu.

**Perhatian Pimpinan** kepada pegawai masih kurang, masih adanya pimpinan di Setditjen Strahan yang kurang tanggap dan perduli dalam menanggapi aspirasi atau usul saran masukan dari pegawainya, yang

masih membutuhkan perhatian yang besar seperti keluhan dan kesulitan mereka yang ingin didengar dan dicarikan solusinya. Kurang tanggapnya Pimpinan (Kasubbag) dalam menanggapi aspirasi atau usul saran masukan dari pegawai bawahan akan menurunkan semangat kerja, atau demotivasi PNS. sehingga dikhawatirkan PNS akan merasa jemu, bosan dan bahkan ada yg mengajukan pindah ke bagian lain.

- b) **Pemberian kompensasi** berupa uang lembur bagi PNS Setditjen yang dituntut bekerja sampai melebihi jam kerja belum pernah ada/belum pernah diberikan. Selama ini pemberian kompensasi terhadap PNS Setditjen Strahan baru berupa kesempatan karir, kesempatan sekolah, kesempatan menduduki jabatan tertentu dan kenaikan pangkat sesuai dengan ketentuan yang ada di Kemhan RI. pemberian kompensasi terhadap PNS Setditjen Strahan berupa uang lembur atau tips belumlah sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pemberian kompensasi yang mencukupi, sedikit banyaknya akan membantu PNS untuk bekerja tenang, karena dengan menerima kompensasi yang wajar kebutuhan primer mereka akan terpenuhi.
- c) **Aturan** yang pasti yang dapat dijadikan pegangan bagi PNS Setditjen Strahan, masih ditemukannya penegakkan disiplin terhadap PNS di Ditjen Strahan hanya sebatas instruksi lisan saja dan berubah-ubah sesuai situasi dan kondisi pada saat itu. Masih ditemukannya aturan hanya dibuat sesuai dengan selera pemimpin pada saat itu, dan hanya berlaku kepada pegawai tertentu saja.

d) **Budaya Organisasi** berupa Kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, terlihat masih rendah, seperti contoh dalam hal kerjasama antar rekan kerja, kebiasaan berdiskusi, kebiasaan saling menghargai pendapat dan sikap kooperatif dengan atasan atau pegawai lain dalam menyelesaikan tugas masih kurang, Penulis belum melihat adanya kebiasaan-kebiasaan dalam membangun kerjasama antar pegawai lain dalam satu ruangan di lingkungan kerja mereka. Perlu ditingkatkan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan hendaknya terbuka serta dapat berbagi informasi tentang kegiatan rencana kerja sehingga dapat mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan antusias. Faktanya, masih banyak PNS Ditjen Strahan khususnya PNS Setditjen yang kurang memahami kebiasaan-kebiasaan dalam membangun kerjasama dengan pegawai lain dalam satu ruangan dalam bentuk *human relationship*, terlebih mereka menganggap dirinya sebagai pegawai Senior, sehingga merasa dirinya sudah senior tidak menerapkan kebiasaan-kebiasaan positif ini. Hal ini karena efek cerminan perilaku pimpinan dilapangan yang kurang menerapkan kebiasaan-kebiasaan positif dalam organisasi, salah satunya seperti saling menunjukkan sikap saling menghormati dan menghargai antara pimpinan dan bawahan, atau sebaliknya.

Limitasi penelitian ini hanya fokus terhadap disiplin PNS Setditjen Strahan, dengan menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif. Diharapkan

penelitian berikutnya dilakukan metode penelitian pendekatan kuantitatif dengan statistik yang menggunakan beberapa variabel dan dilakukan uji hipotesis serta model analisis. dan lebih fokus kepada hal-hal lain yang tidak dikerjakan pada penelitian saat ini. Mengingat terdapatnya beberapa temuan dan karena keterbatasan waktu pada penelitian ini, maka diharapkan peneliti berikutnya dapat meneliti lebih lanjut masalah-masalah diluar permasalahan penelitian ini yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai di Ditjen Strahan Kemhan RI.

## **2. Strategi/Model guna mengoptimalkan disiplin PNS dalam rangka meningkatkan Kinerja Setditjen Kemhan RI.**

Bahwa diantara dari semua 7 indikator, penulis menyimpulkan paling tidak ada 4 hal yang harus dilakukan untuk mengoptimalkan disiplin PNS dalam rangka meningkatkan kinerja Setditjen Strahan yaitu; Kepemimpinan (*Leader*), dimana perihal kepemimpinan itu menjelaskan tentang konsep keteladanan, konsep pengawasan, konsep perhatian kepada bawahan dan keberanian pimpinan dalam menegakkan disiplin. Selanjutnya Kompensasi (*Compensation*) menjelaskan tentang adanya pemberian bentuk kompensasi yang seperti apa yang diharapkan pegawai selama ini, berikutnya Aturan-Aturan (*Rules*), aturan disini selain aturan yang seperti apa yang harus diterapkan dalam rangka untuk mengoptimalkan disiplin, baik itu berupa aturan tertulis maupun yang tidak tertulis, dan yang terakhir tentang Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) yang didalamnya didukung oleh kebiasaan-kebiasaan pegawai yang dapat menciptakan disiplin di lingkungan Setditjen Strahan.

## **B. SARAN**

### **1. Apa yang harus dilakukan :**

Perihal optimalisasi disiplin PNS dalam rangka untuk meningkatkan kinerja Setditjen Strahan yang dilihat dari faktor-faktor disiplin, maka Penulis berdasarkan kesimpulan tersebut diatas menyarankan, sebagai berikut :

#### a) Kepemimpinan (Leadership)

Perlu ditingkatkan lagi Ketauladan dan pimpinan atau figur pemimpin yang baik, seperti Ing ngarso sung tulodo (dimuka memberi suri tauladan yang dipimpin), Ing madyo mangun karso (ditengah membangun membangkitkan semangat), Tut wuri handayani (dari belakang mendukung dan mendorong orang-orang yang diasuhnya berjalan didepan dan sanggup bertanggung jawab). Dimana figur pimpinan yang memiliki jiwa seperti tersebut diatas sangat dibutuhkan oleh bawahan, seperti memberikan contoh dan sikap prilaku yang baik dihadapan bawahan, selalu memberikan arahan dan bimbingan dalam hal penanganan pekerjaan apabila seorang bawahan memiliki kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan, selalu memotivasi/memberikan semangat kepada bawahan, untuk bisa maju berkarier dalam organisasi.

Pimpinan harus tegas dalam memberikan sanksi kepada bawahannya yang melakukan pelanggaran, tidak memandang status, kedudukan maupun unsur kekeluargaan dalam pengambilan tindakan administrative Kepegawaian, serta harus melakukan pengawasan yang lebih optimal terhadap pegawai di ruangan.

Pimpinan dalam mengawasi pegawai di Stafnya harus lebih objektif terhadap kinerja pegawainya. Hal ini dapat dilakukan melalui hasil penilaian kinerja. Setidaknya pimpinan dapat mengetahui capaian kinerja yang telah dilakukan pegawai dari mulai 1 tahun atau 6 bulan sebelumnya apakah sudah mencapai target penyelesaian tugas yang diberikan atau belum. Oleh karenanya Penilaian Kinerja secara objektif sangat penting terhadap pegawai. Hal ini dibutuhkan pengawasan yang lebih terkontrol dari pimpinan di tiap-tiap bagian yang ada di Setditjen Strahan.

Bentuk perhatian berupa pemberian penghargaan *Best Employee* atau pegawai teladan kepada setiap PNS yang memenuhi kriteria penilaian berkinerja baik dan selalu menunjukkan disiplin serta loyalitas kerja yang tinggi selama beberapa periode terakhir setiap 3 atau 6 bulan sekali, dan hasilnya selalu diumumkan di depan para pegawai pada saat apel Satker, tujuan untuk memotivasi PNS Setditjen Strahan agar berprestasi lebih baik lagi. Selain pegawai teladan yang diumumkan perlu juga untuk memajang pegawai yang tidak disiplin agar memberikan sanksi sosial.

b) Kompensasi (Compensation)

Diberikan uang lembur bagi PNS Setditjen Strahan yang dituntut bekerja sampai melebihi jam kerja, maupun yang bekerja diluar hari kerja yang ditunjuk oleh Pimpinan atas, atau uang bonus diluar gaji pokok maupun tunjangan kinerja bagi PNS Setditjen Strahan disaat memasuki libur hari raya besar keagamaan, seperti Idul Fitri maupun Natal.

Selain itu, kegiatan Employee Gathering memberikan kesejahteraan kepada PNS untuk berlibur bersama keluarga dan rekan kerja seperti mengadakan acara kumpul bareng sesama rekan kerja sambil mengajak keluarga inti minimal dalam satu bagian melaksanakan 1 tahun sekali, atau diberikan kesempatan untuk beribadah Umroh/Haji bagi PNS muslim dan ibadah Retret bagi PNS Non Muslim, khusus untuk PNS yang menunjukkan dedikasi kerja tinggi terhadap Satker. Selama ini, kesempatan maupun kegiatan tersebut lebih dominan diberlakukan bagi pejabat/unsur pimpinan saja, sedangkan untuk PNS atau staf bawahan kesempatan tersebut belum ada.

c) Aturan-aturan (Rules)

Menegakkan aturan yang sesuai dan konsisten dalam pemberian hukuman terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin sebagai bentuk penegakkan disiplin progresif. Oleh sebab itu, pimpinan juga dituntut perlu pemahaman yang lebih terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin. Peraturan yang dibuat tidak hanya dari berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan selera pimpinan saja, atau berlaku hanya untuk orang tertentu saja, kalau hal ini terjadi di Setditjen Strahan, jangan diharap bahwa para pegawai di Ditjen Strahan khususnya PNS Setditjen akan mau mematuhi aturan tersebut. Pimpinan hendaknya harus lebih berani dalam menerapkan aturan dan memberikan hukuman terhadap pegawai yang indisipliner.

Selain itu juga, pimpinan wajib memperhatikan karier bawahan sesuai dengan penilaian kinerja pegawai, yang berdasarkan ketentuan

dan peraturan yang sudah ditetapkan oleh Pemerintah. Penilaian kinerja terhadap pegawai bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier (*merit system*), sesuai dengan dasar pada isi Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, Pasal (51), yakni “Manajemen karier ASN diselenggarakan berdasarkan Sistem Merit”. Jangan sampai pimpinan memperhatikan karier bawahan hanya didasari oleh faktor kedekatan atau favoritisme semata. Salah satu faktor banyaknya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai karena tidak diperhatikan kariernya tidak sesuai dengan penilaian kinerja atau tidak objektif.

d) Budaya Organisasi (Organizational Culture)

Perlu ditingkatkan komunikasi antara pimpinan dengan bawahan sehingga pimpinan dapat memahami masalah yang terjadi pada bawahannya. Pimpinan hendaknya dapat mendorong partisipasi dan keberanian para pegawai yang ada dibawahnya untuk menyampaikan pendapat dan keluhan-keluhannya, yaitu dengan cara melakukan komunikasi dua arah, formal atau informal, vertikal ataupun horizontal. Sehingga terdapat saling pengertian antara pimpinan dengan bawahan yang ada di Setditjen Strahan, dengan cara ini, PNS Setditjen Strahan merasa dapat pengakuan dan perlakuan yang baik dari para pimpinan, sehingga dapat mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan antusias. Menurut penulis, hal ini sangat berpengaruh besar bagi prestasi, semangat kerja, disiplin dan

moral kerja PNS Setditjen Strahan apabila tercipta kondisi lingkungan kerja yang tercipta dari kebiasaan yang positif.

Selain itu, menciptakan kebiasaan-kebiasaan pegawai PNS dilingkungan Setditjen Strahan guna mendukung terciptanya disiplin yang optimal. Pimpinan hendaknya tidak pelit informasi terhadap bawahan, dapat berbagi informasi tentang kegiatan rencana kerja sehingga dapat mendorong mereka untuk berpartisipasi aktif dan dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Pimpinan harus dapat membangun dan menciptakan rasa kekeluargaan, Solidaritas, kekompakan dan bersikap tidak kaku ketika berhadapan dengan pegawainya, keperdulian serta perhatian yang lebih, seperti memberikan pujian kepada bawahannya bila pegawai memiliki disiplin yang baik, sehingga para pegawai akan turut merasa ada perhatian dan penghargaan dengan pujian tersebut. Selain itu, saling memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan kerja/pegawai staf di ruangan dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa.

## **2. Sasaran Strategi dalam rangka Mengoptimalkan Disiplin PNS Setditjen Strahan Kemhan RI.**

Strategi dalam rangka mengoptimalkan disiplin PNS Setditjen Strahan ditujukan terhadap pejabat Eselon IV (para Kasubbag). Secara garis komando merupakan jabatan struktural yang membawahi Sub Bagian yang ada di Direktorat, para Kasubbag lebih dominan cenderung berinteraksi langsung dengan pegawai/stafnya setiap waktu. Para Kasubbag, merupakan pejabat yang

mengontrol dan mengevaluasi, sekaligus memberikan perintah kerja kepada pegawai/staf nya.

### **3. Saran bagi Peneliti berikutnya.**

Bagi para peneliti yang tertarik menulis tentang masalah disiplin pegawai di Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan RI, sebagai bahan untuk kemajuan perkembangan Disiplin pegawai Ditjen Strahan Kemhan RI di masa yang akan datang, Penulis menyarankan kepada peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian berikutnya dilakukan metode penelitian pendekatan kuantitatif dengan statistik yang menggunakan beberapa variabel dan dilakukan uji hipotesis serta model analisis dan lebih fokus kepada hal-hal lain yang tidak dikerjakan pada penelitian saat ini.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

A.A Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Anwar Prabu Mangkunegara. (2007). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.

Ambar Teguh Sulistiyan. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogyakarta: Graha Ilmu.

Arikunto, Suharsimi. (2010). *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan ke-14, Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Basuki, Johanes. (2018). *Administrasi Publik: Telaah Teoritis dan Empiris*. Edisi ke-1. Depok : PT Raja Grafindo Persada.

Bungin, Burhan. (2007). *Penelitian Kualitatif, Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Edisi Kedua. Jakarta: Kencana,.

Creswell W, John. (2013). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Jogyakarta: Pustaka Pelajar.

Danang, Sunyoto. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.

Davis, Keith and Newstrom. JW. (1985). *Human Behaviour at Work: Organizational Behaviour*. New York. Mc. Graw Hill Inc.

Handoko T. Hani. (2014). *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi 2 Yogyakarta: BPFE

Hasibuan Malayu S.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Edisi Revisi), Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Irawan, Prasetya. (2004). *Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*. Jakarta: STIA LAN Press.

Mangkunegara, Prabu. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja Rasdakarya.

Mangkuprawira, Sjafri. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta

Mathis, Robert L., John H. Jackson. (2010). *Human Resource Management*. Thirteenth Edition. USA, South Western Cengage Learning.

Moleong, Lexy.J, (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Mondy, R. Wayne and Robert M. Noe. (2005). *Human Resource Management*. Ninth Edition. USA, Pearson Prentice Hall.

Priansa, J. Donni. (2017). *Manajemen Pelayanan Prima Fokus pada Organisasi Publik dan Peningkatan Kualitas Aparatur*. Bandung : Alfabeta.

Prijodarminto, Soegeng. (1993). *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Rivai Z, Veithzal. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.

Sinambela, Lijan P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sastrohadiwiryo, B. Siswanto. (2003). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.

STIA LAN. (2017). *Pedoman Penulisan Tesis Program Magister Ilmu Administrasi*, Jakarta : STIA LAN Press.

Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV.Mandar Maju.

Siagian Sondang, P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara.

Singodimedjo, Markum. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.

Sutrisno, Edy. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group

Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Tohardi, Ahmad. (2002). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju.

Wahjono, D.S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta. Rajawali Pers.

Utama, D. Prakasa. (2010). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Sistem Kompensasi Pegawai Negeri Sipil Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Negara*. Jakarta: Program Studi Ilmu Administrasi Pascasarjana Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

## **Jurnal**

Rizky Rampengan, Marcho dan Kawet, Lotje. (2016). "Analysis of Chinese Culture in the Management of Mahasiswa Kristen Indonesia (GMKI) Branch Manado". *Journal Ilmiah Efisiensi volume 16, (1)*, 863-871.

Lasmaya, S. Mia. (2016). "Pengaruh Sistem Informasi SDM, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan". *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Enterpreneurship volume 10, (1)*, 25-43.

Rafik, Mohammad. (2016). 'Pelaksanaan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Kantor Kejaksaaan Negeri Palu Sulawesi Tengah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010". *Jurnal Ilmu Hukum Legal Opinion volume 4, (2)*, 1-9.

Sukmawati, Dally. (2017). "Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai". *Jurnal Publik volume 11, (2)*, 269-278.

Pangarso, Astadi dan Intan S, Putri. (2016). "Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Biro Pelayanan Sosial Dasar Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat". *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan volume 9, (2)*, 145-160.

Igwe, Anthony & Onwumere, Josaphat & Egbo, Obiamaka. 2014. *Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success*. European Journal of Business and Management. 6. 2222-2839.

## **Peraturan Perundang-Undangan**

UU RI Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Presiden RI Nomor 88 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Pertahanan.

Peraturan Presiden RI Nomor 104 Tahun 2018 tentang Kenaikan Tunjangan Kinerja Pegawai Kementerian Pertahanan.

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

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Pertahanan Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2011 Tentang Hari dan Jam Kerja di Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.

Peraturan Menteri Pertahanan RI Nomor 14 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan.

### ***Internet***

<https://www.kemhan.go.id/wp-content/uploads/2016/04/BPPI-INDO-2015.pdf>. (n.d.).

<https://www.bkn.go.id/artikel/disiplin-pegawai-negeri-sipil>

[http://repository.unpas.ac.id/10138/4/15.%20BAB%20I%20%28PENDAHULUAN%29%20%28OK%29.Fitrianti.\(2016\).pdf](http://repository.unpas.ac.id/10138/4/15.%20BAB%20I%20%28PENDAHULUAN%29%20%28OK%29.Fitrianti.(2016).pdf). Diakses 31 Januari 2020.

<http://www.definisi-pengertian.com/2015/07/profesionalisme-pegawai.html>. Diakses 31 Januari 2020.

<http://bkpsdm.babelprov.go.id/artikel/kusumawati-pelayanan-publik-di-Indonesia-dan-Jepang>. Kusumawati, 2017. diakses 1 Maret 2020.

<https://www.japantrips.co/blog/2019/06/mengenal-Ikigai-kaizen-keishan-rahasia-orang-Jepang-menghilangkan-kemalasan>. Diakses 31 Januari 2020.

[https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/download/12050/11639/Jurnal\\_bergakala\\_ilmiah\\_volume\\_16\\_No.01\\_Tahun\\_2016](https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/download/12050/11639/Jurnal_bergakala_ilmiah_volume_16_No.01_Tahun_2016). diakses tanggal 31 Jan 2020 .

<http://setabasri01.blogspot.com/2009/05/pengantar.html> diakses 31 Januari 2020.

[https://www.academia.edu/9505794/Audit\\_Sumber\\_Daya\\_Manusia](https://www.academia.edu/9505794/Audit_Sumber_Daya_Manusia). (n.d.). Diakses 2 Februari 2020.

[http://kuliahdotnet.blogspot.com/2015/02/msdm\\_Definisi\\_unsur\\_dan\\_fungsi.html](http://kuliahdotnet.blogspot.com/2015/02/msdm_Definisi_unsur_dan_fungsi.html) diakses 2 Februari 2020.

[https://www.researchgate.net/publication/309266834\\_Effective\\_Human\\_Resource\\_Management\\_As\\_Tool\\_For\\_Organizational\\_Success](https://www.researchgate.net/publication/309266834_Effective_Human_Resource_Management_As_Tool_For_Organizational_Success) diakses tanggal 2 Februari 2020.

[xvi](https://kabar24.bisnis.com/read/20181024/19/852626/september-2018-gara-gara-gratifikasi-korupsi-8.873-pns-di-china-dihukum_Nancy Junita. Antara. tanggal 24 Oktober 2018. diakses tanggal 2 Maret 2020</a></p></div><div data-bbox=)