

## TESIS

PENEGAKAN DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI BIRO SDM DAN  
UMUM SEKRETARIAT JENDERAL OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA  
(SETJEN ORI)

Disusun Oleh:

NAMA : WAWAN SUHANDI  
NPM : 1864001052  
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**

Nama : Wawan Suhandi  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1864001052  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tugas Akhir/Tesis : Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Biro SDM Dan Umum Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia (Setjen ORI)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing,

Dr. Asropi, M.Si

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : WAWAN SUHANDI  
NOMOR POKOK : 1864001052  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : PENEGAKAN DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(PNS) DI BIRO SDM DAN UMUM SEKRETARIAT  
JENDERAL OMBUDSMAN REPUBLIK  
INDONESIA (SETJEN ORI)

Telah mempertahankan Tugas Akhir ini dihadapan Tim Penguji Program Magister Terapan Administasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 27 Oktober 2020  
Pukul : 09.00 WIB – 10.00 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**TIM PENGUJI:**

Ketua : Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si.

Sekretaris : Dr. Bambang Riyanto, M.Pd.

Pembimbing : Dr. Asropi, M.Si.

Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.



**TANDA TANGAN**

Handwritten signatures of the examiners over several horizontal lines, accompanied by a large blue ink signature at the bottom right.

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Wawan Suhandi  
NPM : 1864001052  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Biro SDM dan Umum Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia (Setjen ORI)” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Oktober 2020

Penulis,



Wawan Suhandi

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillahi Robbil ‘Alamin, puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan penyusunan tesis dengan judul “PENEGAKAN DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI BIRO SDM DAN UMUM SEKRETARIAT JENDERAL OMBUDSMAN REPUBLIK INDONESIA (SETJEN ORI)”, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan pada Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Administrasi Negara, Kampus Jakarta.

Penulisan tesis yang kami lakukan adalah dalam rangka menimba ilmu, sehingga dalam prosesnya kami mendapat banyak masukan dan bantuan dari berbagai pihak khususnya bimbingan yang diberikan oleh Dosen Pembimbing yang sangat membantu dalam proses penyelesaiannya. Untuk itu, dengan segenap ketulusan hati kami mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dr. Asropi. M.Si selaku pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan arahan demi terselesaikannya penulisan tesis ini.

Selain itu, kami juga mengucapkan terima kasih pula kepada yang terhormat:

1. Ibu Direktur Politeknik STIA-LAN Jakarta.
2. Bapak Sekretaris Jenderal Ombudsman Republik Indonesia yang telah mengizinkan kami untuk melanjutkan pendidikan magister di Politeknik STIA-LAN Jakarta.
3. Ibu Kepala Biro SDM dan Umum yang selalu memberikan nasihat dan *support* kami untuk maju.
4. Segenap Dosen Pengajar di Politeknik STIA-LAN yang telah membimbing kami selama mengikuti pendidikan di kampus.

5. Yang tercinta Ibu dan Almarhum Bapak, Istri dan Anak ku, juga segenap anggota keluarga yang selalu mendorong dan mendukung dalam penyelesaian tesis ini.
6. Teman-teman, rekan-rekan senasib seperjuangan dan semua pihak yang telah memberikan bantuan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.

Kami menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini masih jauh dari standar ideal yang diharapkan. Untuk itu, kami mengharapakan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan tesis ini. Pada akhirnya kami berharap, semoga tesis ini dapat dijadikan referensi guna menambah khasanah ilmu pengetahuan dan bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya. Amiin Ya Robbal ‘Alamin

Jakarta, Oktober 2020

WS

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**ABSTRAK**

WAWAN SUHANDI, 1864001052  
PENEGAKAN DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI BIRO  
SDM DAN UMUM SEKRETARIAT JENDERAL OMBUDSMAN  
REPUBLIK INDONESIA (SETJEN ORI)  
101 halaman, 5 bab, 10 tabel, 4 gambar, xv lampiran  
Daftar Pustaka: 32 buku, 6 jurnal 4 peraturan dan sumber lain.

---

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif solusi sebagai upaya penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Setjen Ori. Objek yang diteliti adalah objek tunggal yaitu penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Setjen Ori. Adapun aspek yang diteliti dalam penelitian ini dilihat dari aspek preventif dan aspek korektif.

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terhadap lima informan kunci dan dengan telaah dokumen. Selanjutnya analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mendeskripsikan secara keseluruhan dan sistematik keterkaitan antar satuan-satuan gejala yang diteliti dan memasukan penilaian penulis terhadap hasil penelitian yang ditemukan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum dilihat secara preventif dikatakan masih belum optimal karena upaya pencegahan yang dilakukan saat ini baru sebatas pemberian pesan/nasihat dari pimpinan kepada jajaran yang ada dibawahnya agar selalu lebih berdisiplin, hampir rata-rata PNS di Biro SDM dan Umum juga belum sepenuhnya memahami isi dari Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin PNS sehingga memang perlu adanya pemahaman secara mendalam mengenai peraturan dimaksud.
2. Penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum secara korektif dikatakan masih belum optimal karena sesuai kondisi saat ini tindakan pendisiplinan yang dilakukan bagi PNS di Biro SDM dan Umum masih berada pada pemberian tingkat hukuman disiplin ringan, penegakannya juga masih berfokus pada sisi kehadiran/pemotongan tunjangan kinerja dan dalam penilaiannya pun masih sebatas pengawasan dari atasan langsung terhadap bawahannya yang terkesan subjektivitas.

Untuk itu diberikan saran kepada Kepala Biro SDM dan Umum, untuk:

1. Melakukan pembinaan kepada setiap PNS di Biro SDM dan Umum terkait disiplin pegawai yang merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.
2. Membuat sistem penilaian disiplin secara elektronik dan transparan yang dapat mencatat/merekam pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga dalam pemberian hukuman dapat disesuaikan dengan aturan yang berlaku dan memberikan *reward* bagi pegawai yang telah berdisiplin sebagai motivasi pegawai lain untuk dapat menjaga kedisiplinannya.

**Kata Kunci** : Disiplin, Pegawai Negeri Sipil (PNS)

**POLITEKNIK  
STIALAN  
JAKARTA**

## **ABSTRACT**

WAWAN SUHANDI, 1864001052

ENFORCEMENT OF DISCIPLINE OF CIVIL STATE EMPLOYEES  
(PNS) IN THE BUREAU OF HR AND GENERAL SECRETARIAT  
GENERAL OMBUDSMAN OF THE REPUBLIC OF INDONESIA  
(SETJEN ORI)

101 pages, 5 chapters, 10 tables, 4 pictures, xv appendix

Bibliography: 32 books, 6 journals, 4 regulations and other sources.

---

This study aims to provide alternative solutions as an effort to enforce the discipline of Civil Servants at the Bureau of Human Resources and General of the Secretariat General of the Ombudsman of the Republic of Indonesia. The object under study is a single object, namely the discipline enforcement of Civil Servants at the Bureau of Human Resources and General Secretariat General of the Republican Ombudsman. The aspects examined in this study are seen from the preventive and corrective aspects.

The research method used is to use a qualitative approach. Meanwhile, data collection techniques were carried out through interviews with five key informants and document review. Furthermore, the data analysis carried out in this study is to describe the overall and systematic relationship between the symptom units studied and to include the author's assessment of the research results found.

The results showed that:

1. Discipline enforcement of Civil Servants in the Bureau of Human Resources and Public is said to be preventive in terms of not optimal because the preventive efforts currently being carried out are limited to providing messages / advice from the leadership to the ranks below so that they are always more disciplined, almost on average. Civil servants at the Bureau of Human and General Resources also do not fully understand the contents of Government Regulation No. 53/2010 concerning the discipline of Civil Servants, so it is necessary to have an in-depth understanding of these regulations.
2. The disciplinary enforcement of Civil Servants at the Bureau of Human and General Resources is still not optimal because according to current conditions, disciplinary actions taken for Civil Servants at the Bureau of Human Resources and General are still at the level of light disciplinary punishment on the grounds humanity, the enforcement also still focuses on the presence / deduction of the performance allowance and in its assessment it is still limited to supervision from direct superiors to subordinates who seem subjectivity.

For this reason, advice is given to the Head of the Bureau of Human and General Resources, to:

1. To provide guidance to every Civil Servant at the Bureau of Human Resources and General Affairs related to employee discipline which refers to

Government Regulation Number 53 of 2010 concerning Civil Servant Discipline.

2. Creating an electronic and transparent disciplinary assessment system that can record / record disciplinary violations committed so that punishment can be adjusted according to applicable rules and reward employees who are disciplined as motivation for other employees to be able to maintain discipline.

**Keywords** : Discipline, Civil Servants

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	12
C. Tujuan Penelitian	12
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan	14
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	14
a. Pengertian Manajemen	14
b. Pengertian SDM	15
c. Pengertian Manajemen SDM	16
d. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM	17
2. Manajemen Pegawai Negeri Sipil	19
a. Pengertian Pegawai Negeri Sipil (PNS)	19
b. Pengertian Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)	20
3. Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS)	21
4. Konsep Disiplin	39
a. Pengertian Disiplin	39

b.	Bentuk Pelanggaran Disiplin	41
c.	Penegakan Disiplin	43
d.	Pentingnya Penegakan Disiplin	43
e.	Tujuan Penegakan Disiplin	45
f.	Jenis Penegakan Disiplin	46
g.	Faktor-faktor yang mempengaruhi tegaknya disiplin	51
h.	Tindakan Disiplin	60
i.	Sanksi/hukuman Disiplin	62
B.	Penelitian Terdahulu	65
C.	Konsep Kunci	69
D.	Model Berpikir	70
E.	Pertanyaan Penelitian	71
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	<b>72</b>
A.	Metode Penelitian	72
B.	Teknik Pengumpulan Data	73
C.	Prosedur Pengolahan Data	76
D.	Teknik Pengolahan Data	77
E.	Pemeriksaan Keabsahan Data	79
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN</b>	<b>81</b>
A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	81
B.	Deskripsi Data	83
C.	Analisis Hasil Penelitian	86
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>100</b>
A.	Kesimpulan	100
B.	Saran	101

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## SURAT – SURAT MENGENAI PENELITIAN

## RIWAYAT HIDUP PENULIS

## **DAFTAR TABEL**

NOMOR TABEL	JUDUL TABEL	HALAMAN
Tabel 1	Rekap Jumlah Pegawai Biro SDM dan Umum Setjen ORI s.d. Bulan Juli 2019	3
Tabel 2	Olahan Data Presensi PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI pada Bulan Maret s.d. Bulan Juli 2019	4
Tabel 3	Pengurangan Tunjangan Kinerja Akibat Terlambat Masuk Kantor	7
Tabel 4	Data Pemberian Hukuman Disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Tahun 2019	9
Tabel 5	Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2018 ( dilihat dari komponen Pengungkit)	11
Tabel 6	Daftar <i>Key Informant</i>	75
Tabel 7	Rekap PNS Biro SDM dan Umum Berdasarkan Jabatan	83
Tabel 8	Rekap PNS Biro SDM dan Umum Berdasarkan Jenis Kelamin	84
Tabel 9	Rekap PNS Biro SDM dan Umum Berdasarkan Pangkat/Golongan Ruang	85
Tabel 10	Rekap PNS Biro SDM dan Umum Berdasarkan Jenjang Pendidikan	86

## **DAFAR GAMBAR**

NOMOR GAMBAR	JUDUL GAMBAR	HALAMAN
Gambar 1	Olahan Data Presensi PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI pada Bulan Maret s.d. Bulan Juli 2019	5
Gambar 2	Ketentuan Jam Kerja di Lingkungan Setjen ORI	6
Gambar 3	Model Berpikir	71
Gambar 4	Struktur Organisasi Biro SDM dan Umum	82

**POLITEKNIK  
STIALAN  
JAKARTA**

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- |              |                                       |
|--------------|---------------------------------------|
| Lampiran I   | Matrik Pengembangan <i>Instrument</i> |
| Lampiran II  | Pedoman Wawancara                     |
| Lampiran III | Transkip Hasil Wawancara              |
| Lampiran IV  | Telaah Dokumen                        |

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Nama : Wawan Suhandi  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1864001052  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur  
Judul Tugas Akhir/Tesis : Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil  
(PNS) Di Biro SDM Dan Umum Sekretariat  
Jenderal Ombudsman Republik Indonesia  
(Setjen ORI)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing,

Dr. Asropi, M.Si

PROGRAM MAGISTER TERAPAN  
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

**LEMBAR PENGESAHAN**

NAMA : WAWAN SUHANDI  
NOMOR POKOK : 1864001052  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR  
JUDUL TESIS : PENEGAKAN DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL  
(PNS) DI BIRO SDM DAN UMUM SEKRETARIAT  
JENDERAL OMBUDSMAN REPUBLIK  
INDONESIA (SETJEN ORI)

Telah mempertahankan Tugas Akhir ini dihadapan Tim Pengaji Program Magister Terapan Administasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Selasa  
Tanggal : 27 Oktober 2020  
Pukul : 09.00 WIB – 10.00 WIB

**TELAH DINYATAKAN LULUS**

**TIM PENGUJI:**

Ketua : Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si.

Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.

Pembimbing : Dr. Asropi, M.Si.

Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.

**TANDA TANGAN**

## **BAB I**

### **PERMASALAHAN PENELITIAN**

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

Dalam pidatonya sebagai presiden terpilih pada pilpres 2019 lalu Joko Widodo menyampaikan lima poin penting visi Indonesia kedepan dalam pemerintahannya pada periode 2019-2024, salah satu poin tersebut antara lain adalah dengan mereformasi birokrasi dalam tubuh penyelenggara pemerintahan. Reformasi birokrasi dilaksanakan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) sekaligus menjadi langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya dan berhasil guna dalam mengemban tugas pemerintahan, beliau menekankan bahwa kecepatan melayani menjadi kunci keberhasilan reformasi birokrasi, tidak ada lagi pola pikir lama, tidak ada lagi kerja di zona nyaman dan harus berubah. Hal inilah yang menjadi salah satu fokus beliau untuk melakukan perubahan disisi penyelenggara pemerintahan khususnya dalam merubah mental aparatur yang harus memiliki budaya kerja postif dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas.

Salah satu langkah tepat untuk membangun mental aparatur tersebut adalah dengan menerapkan disiplin kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS), diharapkan dengan penegakan disiplin ini dapat mendorong perubahan sikap

perilaku setiap PNS dan peningkatan profesionalisme dalam bekerja yang melayani. Hal ini sejalan dengan apa yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dijelaskan bahwa untuk menerapkan prinsip-prinsip kepemerintahan yang baik (*good governance*), PNS sebagai unsur aparatur negara dituntut untuk bersikap disiplin, jujur, adil, transparan dan akutabel dalam melaksanakan tugasnya agar dapat mewujudkan PNS yang handal, profesional, dan bermoral. Berdasarkan hal tersebut dapat kita cermati bahwa disiplin merupakan tuntutan pertama bagi seorang PNS dalam melaksanakan tugasnya dan apabila kita maknai secara luas disiplin juga bisa menjadi salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi untuk mencapai tujuan, karena tanpa dukungan disiplin yang baik dari setiap pegawainya maka organisasi tersebut akan sulit mewujudkan visinya.

Sebagai unit kerja yang mendukung terwujudnya keberhasilan pembangunan nasional pemerintah dalam hal pengawasan pelayanan publik, Biro SDM dan Umum di Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia (Setjen ORI) diharuskan memiliki pegawai yang berdisiplin dalam menjalankan tugasnya. Berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal Ombudsman Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia, Biro SDM dan Umum merupakan unsur pelaksana (*supporting unit*) yang berada di dalam kesekretariatan yaitu Setjen ORI. Sebagai penyelenggara dukungan administratif terkait pengelolaan sumber daya

manusia dan layanan umum, Biro SDM dan Umum dipimpin oleh seorang Kepala Biro dan dibantu oleh 37 orang pegawai yang kesemuanya adalah PNS dengan komposisi pegawai sampai dengan bulan Juli 2019 adalah sebagai berikut:

TABEL 1  
REKAP JUMLAH PEGAWAI BIRO SDM DAN UMUM SETJEN ORI s.d.  
BULAN JULI 2019

No.	Jabatan	Jumlah
1.	Kepala Biro	1 Orang
2.	Kepala Bagian	4 Orang
3.	Kepala Sub Bagian	11 Orang
4.	Pelaksana	22 Orang
<b>Jumlah</b>		<b>38 Orang</b>

*Sumber:* Bagian Administrasi dan Kesejahteraan Pegawai

Sebagaimana dijelaskan diawal bahwa disiplin merupakan tuntutan pertama bagi PNS yang diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, maka PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI dituntut pula memiliki etika kepribadian dan disiplin yang baik, namun berdasarkan kenyataan yang ada disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI masih belum dikatakan baik, hal tersebut dapat dilihat dari sisi kehadiran dimana masih banyak pegawai yang terkena potongan

tunjangan kinerja lebih dari 5% setiap bulannya. Pegawai yang terkena potongan tersebut dapat diartikan bahwa pegawai itu dimungkinkan datang terlambat atau bahkan tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah (alpa). Hal ini terlihat dalam olahan data presensi PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI yang diperoleh dari Bagian Administrasi dan Kesejahteraan Pegawai dari bulan Maret sampai dengan bulan Juli 2019 sebagai berikut:

TABEL 2

**OLAHAN DATA PRESENSI PNS DI BIRO SDM DAN UMUM SETJEN ORI  
PADA BULAN MARET s.d. BULAN JULI 2019**

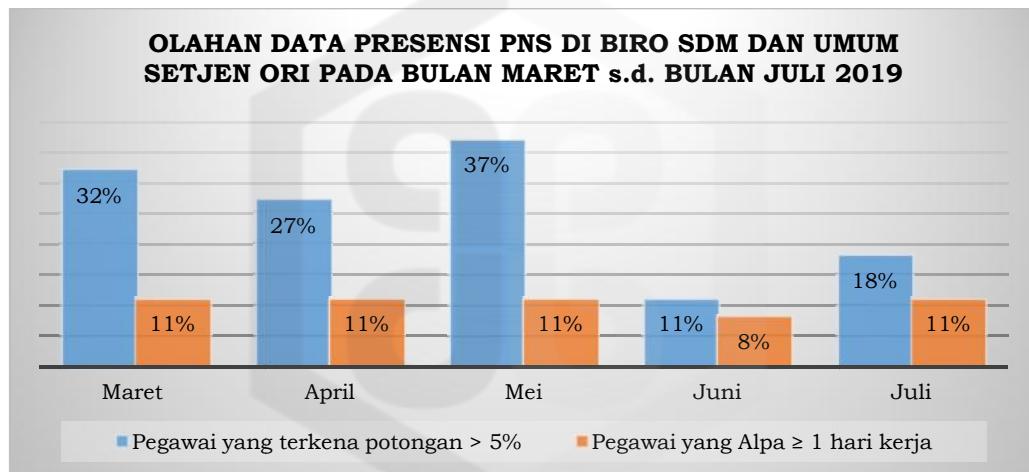
No.	Bulan	Jumlah pegawai	Pegawai yang terpotong tunjangan kinerja > 5 %	%	Pegawai yang Alpa 1 hari kerja	%
1.	Maret	37 Orang	12 Orang	32%	4 Orang	11%
2.	April	37 Orang	10 Orang	27%	4 Orang	11%
3.	Mei	38 Orang	14 Orang	37%	4 Orang	11%
4.	Juni	38 Orang	4 Orang	11%	3 Orang	8%
5.	Juli	38 Orang	7 Orang	18%	4 Orang	11%

*Sumber:* Bagian Administrasi dan Kesejahteraan Pegawai

Pegawai yang terkena potongan tunjangan kinerja lebih dari 5% ini ditetapkan dikarenakan apabila dikonversikan kedalam jumlah hari kerja setiap bulannya yaitu 20 hari dapat disamakan pula bahwa pegawai tersebut dimungkinkan datang terlambat masuk kerja lebih dari 10 hari dengan asumsi potongan

tunjangan kinerja 0,5% setiap harinya. Apabila dituangkan kedalam diagram secara persentase maka olahan data diatas akan terlihat sebagai berikut:

GAMBAR 1



Sumber: Bagian Administrasi dan Kesejahteraan Pegawai

Secara umum dapat dijelaskan terlebih dahulu bahwa kehadiran merupakan salah satu komponen dalam perhitungan tunjangan kinerja bagi PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI, kehadiran adalah keadaan masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja dimana setiap pegawai wajib datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai dengan ketentuan jam kerja serta tidak berada ditempat umum bukan karena dinas. Berdasarkan Peraturan Sekretaris Jenderal Ombudsman Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia menjelaskan bahwa kehadiran pegawai diperhitungkan melalui jumlah hari dan jam kerja yang dilaksanakan oleh pegawai, hari kerja adalah hari senin sampai dengan hari jumat secara

akumulatif adalah 5 hari kerja dan dikonversi sama dengan 37,5 jam dengan ketentuan jam kerja sebagai berikut:

## GAMBAR 2

### KETENTUAN JAM KERJA DI LINGKUNGAN SEKJEN ORI

Hari senin – hari kamis	: Pukul 08.00 – 16.30
Waktu istirahat	: Pukul 12.00 – 13.00
Hari Jumat	: Pukul 08.00 – 17.00
Waktu istirahat	: Pukul 11.30 – 13.00

*Sumber: Persekjen ORI Nomor 5 Tahun 2017*

Selanjutnya diberikan toleransi waktu dengan ketentuan bahwa pegawai yang datang lebih awal dalam batas waktu 1 sampai dengan 30 menit dari jam kerja yang telah ditentukan diatas diperbolehkan untuk pulang sebanyak jumlah menit waktu kedatangan pada hari yang sama, sedangkan pegawai yang terlambat hadir dalam batas waktu 1 sampai dengan 30 menit diwajibkan mengganti sebanyak jumlah menit waktu keterlambatan pada hari yang sama pula. Apabila pegawai terlambat atau pulang sebelum waktunya melewati batas toleransi waktu tersebut maka dikenakan pengurangan tunjangan kinerja dengan ketentuan sebagai berikut:

**TABEL 3**  
**PENGURANGAN TUNJANGAN KINERJA**  
**AKIBAT TERLAMBAT MASUK KANTOR**

Tingkat Keterlambatan (TL)	Lama Keterlambatan	Persentase Pengurangan
TL 1	1 menit s.d. < 31 menit	0.5%
TL 2	31 menit s.d. < 61 menit	1%
TL 3	61 menit s.d. < 91 menit	1,25%
TL 4	91 menit dan/atau tidak mengisi daftar hadir masuk kerja	1.5%

*Sumber:* Persekjen ORI Nomor 5 Tahun 2017

Dengan demikian dapat dijelaskan dari tabel olahan presensi PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI dari bulan Maret sampai dengan bulan Juli 2019 di awal bahwa masih banyaknya pegawai yang datang terlambat masuk kerja dalam setiap bulannya, hal ini terlihat dari masih besarnya persentase pegawai yang terpotong tunjangan kinerjanya lebih dari 5%, misalkan saja pada bulan Mei 2019 pegawai yang datang terlambat masuk kerja masih sebesar 37%, selain itu terlihat juga masih terdapatnya PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI yang tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah (alpa) setiap bulannya. Berdasarkan analisia data presensi PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI yang diperoleh dari Bagian Administrasi dan Kesejahteraan Pegawai, apabila dilihat dan disandingkan berdasarkan tabel pengurangan

kinerja akibat terlambat masuk kantor, waktu keterlambatan pegawai hampir rata-rata berada pada TL 1 artinya pegawai datang terlambat antara 1 menit sampai dengan 31 menit, jika dihitung berdasarkan toleransi waktu serta melihat lama keterlambatan maka dapat diperkirakan hampir rata-rata pegawai yang terlambat tersebut adalah datang masuk kerja antara pukul 08.31 sampai dengan pukul 09.00.

Hal ini tentunya sangat berpengaruh sekali terhadap tanggung jawab pegawai terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaan, pegawai yang terlambat atau tidak masuk kerja secara tidak langsung dapat menghambat dan bahkan meninggalkan tugas pekerjaannya. Akibatnya, tentu akan berdampak buruk kepada etika kerja PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI, baik terhadap pekerjaan atau tugas-tugas maupun hubungan antar sesama pegawai.

Berdasarkan pengamatan, terlihat masih adanya pegawai yang tidak ada ditempat kerja pada saat jam kerja apalagi setelah makan siang padahal sudah ditetapkan dalam aturan bahwa waktu istirahat mulai pukul 12.00-13.00. Hal ini yang pada akhirnya PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI terkesan masih kurangnya menghargai waktu. Pegawai merasa hal ini sesuatu yang biasa dan sudah menjadi kebiasaan dilakukan karena merasa hukuman yang diberikan bagi mereka hanya berupa teguran lisan saja. Menurut informasi dari Sub Bagian Mutasi dan Disiplin Pegawai, memang belum adanya keseriusan untuk memperbaiki hal tersebut karena alasan kemanusian, pernah sesekali pimpinan memberikan arahan untuk berdisiplin terkait

kehadiran dan etika kerja namun seiring berjalananya waktu pelanggaran disiplin tersebut terulang kembali karena belum adanya ketentuan internal yang mengatur secara mendetail terkait disiplin PNS di Biro SDM sehingga agak sulit untuk dilakukan penegakan disiplin.

Sepanjang tahun 2019 berdasarkan data yang diperoleh dari Bagian Administrasi Kepegawaian Pegawai ada 6 (enam) PNS di Biro SDM dan Umum yang mendapat hukuman disiplin itu pun berupa hukuman disiplin ringan, dapat kita lihat pada tabel berikut ini:

TABEL 4

DATA PEMBERIAN HUKUMAN DISIPLIN PNS DI BIRO SDM DAN UMUM TAHUN 2019

No.	Inisial	Jenis hukuman disiplin	Pelanggaran yang dilakukan	Surat Keputusan	
				Nomor	Tanggal
1.	SEM	Teguran I (satu)	Sering tidak masuk kerja	0020/SRT/I/2019	22/01/2019
2.	TAA	Teguran Tertulis	Berkata tidak sopan dimuka umum	29 Tahun 2019	01/03/2019
3.	AA	Teguran Tertulis	Berkata tidak sopan dimuka umum	32 Tahun 2019	06/03/2019

4.	TA	Teguran Tertulis Pertama	Pemalsuan tandatangan	128 Tahun 2019	15/11/2019
5.	RM	Teguran Tertulis Pertama	Pemalsuan tandatangan	129 Tahun 2019	15/11/2019
6.	H	Teguran Tertulis Pertama	Pemalsuan tandatangan	130 Tahun 2019	15/11/2019

*Sumber:* Bagian Administrasi dan Kesejahteraan Pegawai

Dapat kita lihat pada tabel diatas bahwa semua penjatuhan disiplin yang diberikan merupakan tingkat hukuman disiplin ringan walaupun jenis pelanggaran yang dilakukan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dikatakan berat sebagai contoh pemalsuan tandatangan. Menurut informasi dari Sub Bagian Mutasi dan Disiplin Pegawai juga pernah ada PNS di Biro SDM dan Umum yang tidak pernah masuk selama berbulan-bulan namun baru ditindak dan dipindah tugaskan ke Biro lain setelah adanya aduan dari keluarga yang bersangkutan karena tidak pulang kerumah.

Berdasarkan hasil evaluasi pelaksanaan reformasi birokrasi pada tahun 2018, dilihat dari komponen penilaian penataan sistem manajemen sumber daya manusia yang salah satu pengukurnya terkait dengan penegakan aturan disiplin, belum dapat mencapai bobot maksimal dan bahkan menurun dari tahun sebelumnya. Hal ini dapat kita lihat dari surat Menteri PAN&RB Nomor B/200/M.RB.06/2018 tanggal 31 Desember 2018 perihal Hasil Evaluasi

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2018 yang menunjukan bahwa penilaian reformasi birokrasi Ombudsman RI sebagai berikut:

TABEL 5

HASIL EVALUASI PELAKSANAAN REFORMASI BIROKRASI TAHUN 2018 (dilihat dari komponen Pengungkit)

No.	Komponen Penilaian	Bobot	Nilai	
			2017	2018
A.	Komponen Pengungkit			
1.	Manajemen Perubahan	5.00	2.57	2.08
2.	Penataan Peraturaan Perundang-undangan	5.00	2.71	1.98
3.	Penataan dan Penguatan Organisasi	6.00	3.84	3.84
4.	Penataan Tatalaksana	5.00	3.22	2.19
5.	Penataan Sistem Manajemen SDM	15.00	12.78	11.86
6.	Penguatan Akuntabilitas	6.00	2.91	3.76
7.	Penguatan Pengawasan	12.00	7.11	6.31
8.	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6.00	3.67	4.13
	<b>Total Komponen Pengungkit (A)</b>	<b>60.00</b>	<b>38.81</b>	<b>36.15</b>

Sumber: Surat Menpan Nomor B/200/M.RB.06/2018

Dari tabel diatas menunjukan bahwa total capaian masih berada jauh dibawah bobot ideal yang diharapkan, di dalam penilaian penataan sistem

manajemen sumber daya manusia yang salah satu pengukurnya adalah penegakan aturan disiplin terlihat adanya penurunan nilai dari nilai 12.78 di tahun 2018 menjadi nilai 11.86 di tahun 2018. Hal ini yang menjadi catatan agar perlu adanya langkah perbaikan khususnya di sisi penegakan disiplin.

Dengan demikian masalah terkait disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Sekjen ORI yang masih belum ditegakan dengan baik sehingga membawa dampak kurang baik bagi organisasi, apabila diambil inti permasalahan dari latar belakang masalah yang telah dibahas di awal maka penelitian ini dapat diberi judul “Penegakan Disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI”.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian yaitu: “Bagaimanakah Penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Sekjen ORI?”

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan alternatif solusi sebagai upaya penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI.

## **D. Manfaat Penelitian**

### 1. Manfaat terhadap dunia akademis

Diharapkan dapat menambah hasanah pengetahuan dalam dunia pendidikan terkait penegakan disiplin pegawai.

### 2. Manfaat terhadap dunia praktis

Diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi dan menjadi bahan masukan bagi pimpinan terkait realitas permasalahan yang ada dalam hal penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum Setjen ORI.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum sudah berjalan walaupun implementasinya belum optimal. Secara keseluruhan mengenai kesimpulan tersebut dapat disajikan berdasarkan aspek-aspek berikut ini:

1. Dilihat secara preventif, penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum masih dikatakan belum optimal. Hal ini didasarkan pada jawaban-jawaban dari hasil wawancara terhadap informan kunci dimana upaya yang dilakukan Biro SDM dan Umum dalam melakukan pencegahan saat ini adalah baru sebatas pemberian pesan/nasihat dari pimpinan kepada jajaran yang ada dibawahnya agar selalu lebih disiplin. Berdasarkan informasi yang didapat hampir rata-rata PNS di Biro SDM dan Umum belum sepenuhnya memahami isi dari Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang disiplin PNS sehingga memang perlu adanya pemahaman secara mendalam mengenai peraturan dimaksud.
2. Dilihat secara preventif, penegakan disiplin PNS di Biro SDM dan Umum masih dikatakan belum optimal. Hal ini didasarkan pada jawaban-jawaban dari hasil wawancara terhadap informan kunci dimana sesuai kondisi saat

ini tindakan pendisiplinan yang dilakukan bagi PNS di Biro SDM dan Umum masih berada pada pemberian tingkat hukuman disiplin ringan yaitu berupa teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis dari atasan langsungnya, penegakannya juga masih berfokus pada sisi kehadiran/pemotongan tunjangan kinerja dan dalam penilaianya pun masih sebatas pengawasan dari atasan langsung terhadap bawahannya yang terkesan subjektivitas.

## B. Saran

Berkaitan dengan kesimpulan penelitian diatas, maka dapat diberikan saran kepada Kepala Biro SDM dan Umum, untuk:

1. Melakukan pembinaan kepada setiap PNS di Biro SDM dan Umum terkait disiplin pegawai yang merujuk pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS.
2. Membuat sistem penilaian disiplin secara elektronik dan transparan yang dapat mencatat/merekam pelanggaran disiplin yang dilakukan sehingga dalam pemberian hukuman dapat disesuaikan dengan aturan yang berlaku dan memberikan *reward* bagi pegawai yang telah berdisiplin sebagai motivasi pegawai lain untuk dapat menjaga kedisiplinannya.

## DAFTAR PUSTAKA

### **Buku-Buku**

- Arikunto, Suharsimi. 2014. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dessler, Garry. 2005. *Human Resource Management: Tenth Edition*. USA: Pearson Prentice-Hall.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Hariandja, M.T. Efendi. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jakarta: Laksana.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen: Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 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.

- Mardalis. 2004. *Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H. 2011. *Human Resource Management: Thirteenth Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Moenir, A.S. 1983. *Pendekatan Manusia & Organisasi terhadap Pembinaan Kepergawaiian*. Jakarta: PT. Gunung Agung.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal. et.al. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Saydam, Gouzali. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ke-3*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

Sinambela, Lijan Poltak. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

STIA-LAN. 2017. *Pedoman Penulisan Tugas Akhir Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara*, Jakarta.

Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta.

Surakhmad, Winarno. 1998. *Pengantar Penelitian Ilmiah: Dasar Metode Teknik*, Bandung: Tarsito.

Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Syuhadhak, Mokhamad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori Dan Praktek Pelaksanaan Dilingkungan Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: STIA-LAN Press.

Triton PB .2010. *Megelola SDM: Kinerja, Motivasi, Kepuasaan Kerja Dan Produtivitas*. Yogyakarta: ORYZA.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

## **Tesis**

Eryani, Yulia. 2019. *Penegakan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Balai Besar Pengawas Obat dan Makanan di Bandung*. STIA LAN Jakarta.

## **Jurnal**

Bharata, Andhi. 2016. “*The Influence of Compensation and Training Toward Work Discipline and Its Impact on The Employees’ Performance in The Research Center of Science and Technology (Puspiptek)*”. Jurnal The WINNERS Vol.17 No.1 March 2016: 1-8

Demak, J. Rizki Kiay dan Pangemanan, Sifrid S. 2014. “*Employee Discipline and Attitude to Job Satisfaction in Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa*”. Jurnal EMBA Vol.2 No.3 September 2014, Hal 298-306, ISSN 2303-1174.

Salawati, V. Susana. 2015. “*The Effect of Punishment and Employee Discipline on Employee Work Achievement at Bank Sulut Tomohon*”. Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2015, Hal 358-366, ISSN 2303-1174.

Singal, F. Suzana, et.al. 2015. “*The Influence of Work Discipline and Career Development to The Employee performance at The BPJS Ketenagakerjaan Branch Office North Sulawesi*”. Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal 569-578, ISSN 2303-1174.

Suwuh, Meisy. 2015. “*He Influence of Leadership Style, Motivation, and Work Discipline on Employee Performance at Bank Sulut KCP Likupang*”. Jurnal EMBA Vol.3 No.4 Desember 2015, Hal 611-619, ISSN 2303-1174.

Tumilaar, Brigita Ria. 2015. “*The Effect Of Discipline, Leadership, and Motivation On Employee Performance at BPJS Ketenagakerjaan Sulut*”. Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal 787-797, ISSN 2303-1174.

## **Peraturan-Peraturan**

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

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

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

Peraturan Sekretaris Jenderal Ombudsman Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Jenderal Ombudsman Republik Indonesia.

### Sumber Lain

Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan. 2016. *Disiplin*. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/disiplin>. diakses 10 Oktober 2019.

KOMPASTV. 2019. [FULL] *Pidato Presiden Terpilih Joko Widodo: VISI Indonesia*. <https://www.youtube.com/watch?v=JCrS7UN9Qxk>. diakses 16 Juli 2019.