

Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung

A. A. I. Alit Pramawati¹, Ida Ayu Putu Sri Widnyani²
Program Pascasarjana, Universitas Ngurah Rai
dayusriwid@gmail.com

Abstract

Efforts to improve the discipline of Civil Servants at the Regional Staffing Agency of Klungkung Regency have often been carried out such as applying fingerprint attendance. But in reality even though it has used fingerprint attendance, there are still some violations committed by the target group or from implementer of disciplinary policies at the Klungkung Regency Regional Staffing Agency. The research method used is a qualitative descriptive method and the results of the study describe that the implementation of disciplinary policies cannot be carried out optimally. There has been no supervision of disciplinary violations committed by civil servant. Another problem that has occurred is that the Team of Examining/ Advisory for the Consideration of Disciplinary Penalty has not yet been established at the Regional Staffing Agency of Klungkung Regency. Finally, disciplinary policy implementers do not understand well the implementation of Government Regulation Number 53 of 2010.

Keywords: *Discipline, Performance, Policy Implementation*

Abstrak

Upaya untuk meningkatkan disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung sudah sering dilakukan seperti menerapkan absensi sidik jari. Namun pada kenyataannya walaupun sudah menggunakan absensi sidik jari, masih saja terjadi beberapa pelanggaran yang dilakukan oleh kelompok sasaran ataupun dari pelaksana kebijakan disiplin pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dan hasil penelitian menyatakan bahwa implementasi kebijakan disiplin belum bisa dilaksanakan secara maksimal. Belum ada pengawasan terhadap pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai. Masalah lain yang terjadi adalah belum terbentuknya Tim Pemeriksa/Pembina Pertimbangan Hukuman Disiplin pada Badan Kepegawai Daerah Kabupaten Klungkung. Terakhir, para pelaksana kebijakan disiplin belum memahami secara baik pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

Kata Kunci : Disiplin, Implementasi Kebijakan, Kinerja

PENDAHULUAN

PNS memiliki kedudukan yang sangat penting karena PNS adalah Aparatur Negara, Abdi Negara dan Abdi Masyarakat serta pelaksanaan pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintah dan pembangunan sebagai usaha mewujudkan tujuan nasional. PNS ditekankan untuk benar-benar mentaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggung jawab sesuai dengan yang tercantum dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Kedisiplinan menjadi salah satu masalah mendasar dan harus segera diatasi dengan serius. Disiplin merupakan modal yang penting dan harus dimiliki oleh aparatur negara sebab menyangkut pemberian pelayanan kepada publik. Masih kurangnya dalam mematuhi peraturan kedisiplinan pegawai sehingga dapat menghambat pemerintahan dan

pembangunan nasional, PNS seharusnya menjadi teladan bagi masyarakat secara keseluruhan agar masyarakat dapat percaya terhadap peran PNS.

PNS sebagai aparat pemerintah dan abdi masyarakat diharapkan selalu siap sedia menjalankan tugas yang telah menjadi tanggungjawabnya dengan baik, namun realitanya sering terjadi dalam suatu instansi, para pegawainya melakukan pelanggaran disiplin PNS yang tentunya akan mempengaruhi kinerja pegawai. Kondisi pelanggaran disiplin pegawai juga terlihat di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Klungkung yang menjadi lokus dalam penelitian ini. Permasalahan pelanggaran disiplin PNS tersebut tidak boleh dibiarkan terjadi berlarut-larut. Kesemua ini akan berdampak pada kinerja organisasi. Dimana dalam era reformasi dan globalisasi saat ini menuntut kinerja organisasi yang tinggi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian pada

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung, dengan judul :“Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung”.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling* yang merupakan pemilihan informan penelitian berdasarkan tujuan penelitian. Adapun informan-informan dalam penelitian ini yaitu Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung sebagai informan kunci, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Klungkung sebagai informan utama dan Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Kepala Bidang Diklat dan Kepala Bidang Pengembangan dan Pengadaan Pegawai dan Kepala Bidang Kepangkatan dan

Pensiun Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung. Teknik yang digunakan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian ini adalah wawancara. Dari wawancara tersebut, maka peneliti memperoleh informasi-informasi yang diperlukan. Dari informasi-informasi yang terkumpul kemudian peneliti menganalisa informasi-informasi tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

Implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 adalah peraturan pemerintah yang mengatur tentang kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil yang memuat tentang kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil serta mengenai tata cara pelaksanaan pemanggilan, pemeriksaan, penjatuhan, dan penyampaian keputusan hukuman disiplin. Tujuan diselenggarakannya peraturan ini berkaitan dengan

peningkatan kinerja pegawai khususnya Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung.

a. Jenis Hukuman Disiplin PNS

Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang melanggar ketentuan Peraturan Disiplin PNS, baik di dalam maupun di luar jam kerja. PNS dinyatakan melanggar Peraturan Disiplin apabila dengan

ucapan, tulisan, dan atau perbuatannya tersebut secara sah terbukti melanggar ketentuan mengenai kewajiban dan atau larangan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010, hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar Peraturan Disiplin Pegawai seperti tercantum dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Jenis Hukuman Disiplin

No	Jumlah Hari Tidak Masuk Kerja Tanpa Alasan yang Sah	Jenis Hukuman Disiplin
1		Hukuman Disiplin Ringan
	5 hari kerja	a. Teguran lisan
	6 – 10 hari kerja	b. Teguran tertulis
	11 – 15 hari kerja	c. Pernyataan tidak puas secara tertulis
2		Hukuman Disiplin Sedang
	16 – 20 hari kerja	a. Penundaan KGB selama 1 (satu) tahun
	21 – 25 hari kerja	b. Penundaan KP selama 1 (satu) tahun
	26 – 30 hari kerja	c. Penurunan Pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun
3		Hukuman Disiplin Berat
	31 – 35 hari kerja	a. Penurunan Pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun
	36 – 40 hari kerja	b. Pemindehan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
	41 – 45 hari kerja	c. Pembebasan dari jabatan
	46 - lebih	d. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri
		e. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS

Sumber : Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010

b. Kewenangan Menjatuhkan Hukuman Disiplin

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 juga mengatur pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin ketika ada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin yaitu : Presiden, Pejabat Instansi Pusat, Kepala Perwakilan RI, Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Provinsi, Pejabat Struktural Eselon IV, Gubernur sebagai Wakil Pemerintah, Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/ Kota s/d Pejabat Struktural Eselon IV.

Pejabat pembina kepegawaian tidak perlu membuat keputusan untuk

pendelegasian wewenang dalam penjatuhan hukuman disiplin, karena Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 telah mendelegasikan kepada semua pejabat struktural. Pejabat yang berwenang menghukum wajib menjatuhkan hukuman disiplin kepada PNS yang melakukan pelanggaran disiplin. Apabila pejabat yang berwenang

menghukum tidak menjatuhkan hukuman disiplin kepada PNS yang melakukan pelanggaran disiplin, pejabat tersebut dijatuhi hukuman disiplin oleh atasannya. Hukuman disiplinnya sama dengan jenis hukuman disiplin yang seharusnya dijatuhkan kepada PNS yang melakukan pelanggaran disiplin.

c. Tata Cara Penjatuhan Hukuman Disiplin

Tata cara penjatuhan hukuman disiplin yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 meliputi tata cara pemanggilan, pemeriksaan, penjatuhan dan penyampaian keputusan hukuman disiplin.

1) Tata Cara Pemanggilan meliputi :

- a) PNS yang diduga melanggar disiplin, dipanggil untuk diperiksa oleh atasan langsung;
- b) Pejabat Pembina Kepegawaian dapat membentuk Tim Pembina/Pemeriksa apabila

ancaman hukuman disiplin tingkat sedang atau berat;

- c) Apabila pada tanggal yang seharusnya yang bersangkutan diperiksa tidak hadir, maka dilakukan pemanggilan kedua paling lambat 7 (tujuh) hari kerja sejak tanggal seharusnya yang bersangkutan diperiksa pada pemanggilan pertama;
 - d) Apabila pada tanggal pemeriksaan PNS yang bersangkutan tidak hadir juga maka pejabat yang berwenang menghukum menjatuhkan hukuman disiplin berdasarkan alat bukti dan keterangan yang ada tanpa dilakukan pemeriksaan;
- 2) Tata Cara Pemeriksaan, meliputi :
- a) Sebelum PNS dijatuhi hukuman disiplin setiap atasan langsung wajib memeriksa terlebih dahulu PNS yang diduga melakukan pelanggaran disiplin;
 - b) Pemeriksaan dilakukan secara tertutup dan hasilnya dituangkan dalam bentuk berita acara pemeriksaan.
 - c) Apabila menurut hasil pemeriksaan kewenangan untuk menjatuhkan hukuman

disiplin kepada PNS tersebut merupakan kewenangan :

- 1) Atasan langsung yang bersangkutan maka atasan langsung tersebut wajib menjatuhkan hukuman disiplin;
- 2) Pejabat yang lebih tinggi maka atasan langsung tersebut wajib melaporkan secara hierarki disertai berita acara pemeriksaan.

2. Meretas Implementasi kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Model Implementasi Marilee S. Grindle

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung dengan mengacu pada teori implementasi kebijakan Marilee S. Grindle, dimana implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dua variabel yaitu isi kebijakan dan lingkungan kebijakan. Untuk variabel isi

kebijakan terdiri dari 6 faktor yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi (*Interest Affected*)

Keberhasilan dari implementasi kebijakan dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, implementasi kebijakan disiplin PNS di BKD Kab. Klungkung dipengaruhi oleh beberapa kepentingan yaitu kepentingan para pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran. Para pelaksana kebijakan yang tidak lain adalah para implementator kebijakan PP Nomor 53 Tahun 2010 sedangkan kelompok sasaran adalah pegawai yang ada di BKD Kab. Klungkung. Dari hasil penelitian dapat dikatakan bahwa implementasi kebijakan disiplin PNS di Badan Kepegawaian Daerah Kab. Klungkung belum bisa terlaksana dengan baik.

2. Jenis manfaat yang akan dihasilkan (*Type of Benefits*)

Ketika PP Nomor 53 Tahun 2010 dilaksanakan di BKD Kab. Klungkung, sebenarnya banyak

manfaat yang seharusnya diperoleh untuk kemajuan perilaku PNS seperti pegawai di BKD menjadi memahami dan mematuhi kewajiban-kewajiban PNS, menjauhi larangan-larangan PNS, bagi para pelaksana kebijakan menjadi memahami dan melaksanakan bagaimana kewenangan menjatuhkan hukuman disiplin dan tata cara penjatuhan hukuman disiplin. Dari hasil penelitian, setelah penggunaan absensi sidik jari diterapkan di BKD Kab. Klungkung, kedisiplinan pegawai menjadi lebih baik. Untuk beberapa pelaksana kebijakan PP Nomor 53 Tahun 2010 masih belum memahami bagaimana tata cara pembinaan bagi pegawai yang melakukan pelanggaran, bagaimana cara pemberian sanksi hukuman disiplin, dan tata cara penjatuhan hukuman disiplin karena ada beberapa pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin namun tidak pernah mendapat pembinaan disiplin.

3. Jangkauan Perubahan yang diinginkan (*Extent of Change Envision*)

Ada beberapa jangkauan perubahan yang diinginkan dari pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 tersebut yaitu pegawai di BKD Kab. Klungkung mentaati kewajiban PNS, menjauhi larangan PNS, para implementator memberikan sanksi hukuman disiplin kepada PNS yang melakukan pelanggaran disiplin, bagaimana kewenangan penjatuhan hukuman disiplin dan tata cara penjatuhan hukuman disiplin. Dari hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa jangkauan perubahan tersebut belum bisa dilaksanakan secara maksimal. karena masih ada pegawai yang tidak mentaati kewajiban PNS yang tercantum dalam Pasal 3, yaitu bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara karena operator absen sidik jari masih pernah memanipulasi rekap absen yang disebabkan karena budaya "ewuh pakewuh" terhadap teman dan beberapa pegawai ada yang

tidak mentaati jak kerja. Begitu pula untuk pemberian sanksi hukuman disiplin bagi pegawai yang melakukan pelanggaran belum dilaksanakan oleh para implementator PP Nomor 53 Tahun 2010 dan kewenangan penjatuhan hukuman disiplin dan tata cara penjatuhan hukuman disiplin belum bisa dilaksanakan dengan baik di BKD Kab. Klungkung. Hal ini disebabkan karena para implementator kebijakan belum begitu memahami pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010. Sehingga perlu kiranya para implementator kebijakan mengikuti bimbingan teknis untuk pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 dan seluruh pegawai mengikuti sosialisasi tentang pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010.

4. Kedudukan pengambil keputusan (*Site of Decision Making*)

Yang dimaksud pengambil keputusan dalam penelitian ini adalah para pelaksana kebijakan di BKD Kab. Klungkung yaitu Kepala BKD, Sekretaris BKD, Kepala Bidang Pengadaan dan

Pengembangan Pegawai, Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Kepala Bidang Diklat, Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan, Kasubag. Umum dan Kepegawaian. Jadi secara kebetulan kedudukan pengambil keputusan di BKD Kab. Klungkung berada dalam satu atap kantor, yang seharusnya memudahkan dalam melakukan koordinasi satu sama lain ketika ada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Lain halnya jika kedudukan pengambil keputusan tidak berada dalam satu kantor tentunya akan memperlambat koordinasi. Namun kenyataannya, walaupun kedudukan pengambil keputusan sudah terletak dalam satu atap kantor, namun para pelaksana kebijakan masih enggan untuk berkoordinasi satu sama lain tentang masalah kedisiplinan. Hal ini disebabkan karena para pelaksana kebijakan belum begitu memahami pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010.

5. Pelaksana program (*Program Implementer*)

Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang memiliki kompetensi dibidangnya demi keberhasilan suatu kebijakan. Dari hasil penelitian, pelaksana program adalah pelaksana kebijakan yang meliputi Kepala BKD, Sekretaris BKD, Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai, Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Kepala Bidang Diklat, Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan, Kasubag. Umum dan Kepegawaian. Para pelaksana kebijakan belum semuanya mengerti, memahami dan melaksanakan PP Nomor 53 Tahun 2010. Akibat tersebut diatas maka sampai saat ini di BKD Kab. Klungkung belum terbentuk Tim Pembina/Pemeriksa Pertimbangan Hukuman Disiplin. Tim ini anggotanya adalah para pelaksana kebijakan tersebut diatas yang bertugas untuk memberikan pembinaan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Pembinaan tersebut bersifat

tertutup dan tidak ada pegawai yang lain mendengar apa isi dari hasil pembinaan agar pegawai yang melanggar merasa malu mendapat pembinaan karena didengar oleh temannya yang lain. Karena keterbatasan kemampuan para pelaksana kebijakan di BKD Kab. Klungkung yang belum maksimal, hal ini juga yang menyebabkan penerapan sanksi hukuman disiplin belum bisa dilaksanakan. Perlu adanya ketegasan dan konsistensi dari atasan dari pegawai yang melakukan pelanggaran. Karena hal tersebut, para pelaksana kebijakan perlu mengikuti bimbingan teknis untuk pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 agar para pelaksana program benar-benar memahami bagaimana pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 di BKD Kab. Klungkung.

6. Sumber daya yang disediakan (*Resources Committed*)

Pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumberdaya-sumberdaya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan

dengan baik. Tersedianya sumberdaya yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan kebijakan, dengan sendirinya akan mempermudah pelaksanaan kebijakan. Sumberdaya ini berupa tenaga kerja, keahlian, dana, sarana dan prasarana.

Dari hasil penelitian ini, untuk tenaga kerja dan keahlian yang meliputi pelaksana kebijakan dan kelompok sasaran masih memiliki pemahaman yang kurang dalam pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010. Hal ini terbukti kelompok sasaran yang tidak lain adalah pegawai di BKD Kab. Klungkung masih ada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin seperti operator absen sidik jari bekerja tidak jujur dalam membuat rekap absensi, ada manipulasi data absensi, karena bagaimanapun juga perbuatan tersebut telah melanggar Pasal 3 point (1) Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 yaitu bekerja dengan jujur, tertib, cermat dan bersemangat untuk kepentingan Negara dan melanggar Pasal 4 point (a) yaitu

menyalah gunakan wewenang. Hal ini disebabkan karena operator absensi tidak mengetahui kewajiban-kewajiban yang harus dipatuhi dan menjauhi larangan-larangannya dan mengetahui sanksi apa yang akan diterima jika melakukan pelanggaran disiplin. Untuk itulah perlu kiranya pegawai di BKD Kab. Klungkung mengikuti sosialisasi tentang PP Nomor 53 Tahun 2010. Dan untuk pelaksana kebijakan masih belum melakukan pembinaan dan pemberian sanksi hukuman disiplin bagi pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin. Untuk itu perlu kiranya pelaksana kebijakan mengikuti bimbingan teknis pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010. Disamping tersebut diatas, hal yang tidak kalah penting untuk keberhasilan implementasi kebijakan adalah tersedianya anggaran untuk mengadakan sosialisasi pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 yang selama ini belum pernah dianggarkan, sehingga hal ini salah satu menjadi penyebab sosialisasi tentang PP Nomor 53 Tahun 2010 belum bisa

dilaksanakan. Kalau dilihat dari sarana untuk melaksanakan PP Nomor 53 Tahun 2010 sebenarnya di BKD Kab. Klungkung masih belum maksimal seperti belum tersedianya ruangan khusus/ruangan rapat ketika ada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin yang akan dibina, membuat kotak saran untuk pegawai di BKD Kab. Klungkung maupun PNS di Kabupaten Klungkung untuk memberikan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Untuk peralatan teknologi seperti komputer, laptop, printer dan mesin sidik jari dan semua peralatan lainnya sudah tersedia di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung namun perlu kiranya jaringan absensi sidik jari tersambung ke bagian Umum dan Kepegawaian dan bagian pengelolaan keuangan untuk mengurangi manipulasi data absensi sidik jari.

Untuk variabel lingkungan kebijakan ada 3 faktor yang mempengaruhi diantaranya yaitu :

- a. Seberapa besar kekuasaan, kepentingan, dan strategi yang

dimiliki oleh para aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan (*Power, Interest and Strategy of Actor Involved*)

Dalam suatu kebijakan perlu dipertimbangkan kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh hasilnya dari yang diharapkan. Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan para aktor adalah para pelaksana program kebijakan yaitu Kepala BKD, Sekretaris BKD, Kepala Bidang Pengadaan dan Pengembangan Pegawai, Kepala Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, Kepala Bidang Diklat, Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan, Kasubag. Umum dan Kepegawaian. Para pelaksana program tersebut harus memiliki kekuatan agar kelompok

sasarannya mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku di BKD Kab. Klungkung dan tentunya harus memiliki kepentingan untuk mengubah pegawai dari indisiplinier menjadi disiplin. Pekerjaan mengubah perilaku pegawai memang tidaklah semudah membalikkan telapak tangan, maka dari itulah para pelaksana program perlu memiliki strategi yang tepat untuk mengimplementasi kebijakan disiplin yaitu PP Nomor 53 Tahun 2010 tersebut.

Dari hasil penelitian menyatakan bahwa beberapa pelaksana kebijakan di BKD Kab. Klungkung belum memiliki kekuatan, kepentingan dan strategi untuk keberhasilan pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010. Hal ini disebabkan karena beberapa pelaksana kebijakan belum memahami secara baik pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 tersebut. Untuk itu perlu kiranya para pelaksana kebijakan untuk mengikuti bimbingan teknis agar pelaksana kebijakan benar-benar memahami pelaksanaan PP

Nomor 53 Tahun 2010 tersebut. Ada beberapa strategi yang sebaiknya dilaksanakan oleh para pelaksana program seperti memberikan motivasi kepada pegawai setiap triwulan tentang budaya tertib kerja dan budaya malu. Dengan motivasi tersebut diharapkan memberikan semangat yang baru kepada pegawai untuk selalu disiplin dalam menaati jam kerja. Setelah itu para pelaksana kebijakan tidak lupa untuk selalu melakukan pengawasan secara rutin tentang pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 tersebut. Disamping hal itu perlu juga adanya *reward* kepada pegawai di BKD Kab. Klungkung yang telah memiliki disiplin dan kinerja yang baik setiap satu tahun sekali. Reward itu bisa berupa penghargaan berupa piagam, tiket liburan, mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk kemajuan pegawai tersebut. Dengan adanya reward tersebut tentunya akan membuat semangat pegawai untuk bekerja lebih baik karena disiplin dan kinerjanya dihargai sehingga tidak ada pegawai yang berpikir untuk

apa memiliki disiplin dan kinerja yang baik, toh perlakuan untuk semua pegawai sama. Dengan hal tersebut diatas, tentunya para pelaksana kebijakan memiliki kekuatan dan kepentingan untuk mengubah pegawai dari indisiplinier menjadi pegawai yang disiplin.

b. Karakteristik Lembaga dan Penguasa (*Institution and Regime Characteristic*)

Implementasi suatu program dapat menimbulkan konflik bagi yang kepentingan-kepentingannya dipengaruhi. Hal ini menjadi petunjuk tak langsung mengenai ciri-ciri penguasa atau lembaga yang menjadi implementor program tersebut, baik mengenai keberpihakan penguasa/lembaga pelaksana maupun mengenai gaya kepemimpinannya. Lingkungan dimana suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan.

Ketika implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 dilaksanakan di BKD Kab.

Klungkung tentunya akan menjadi petunjuk secara tidak langsung bagaimana ciri-ciri penguasa (Pimpinan di BKD Kab. Klungkung) dan bagaimana gaya kepemimpinan penguasa tersebut. Pimpinan di BKD Kab. Klungkung memiliki disiplin dan kinerja yang sangat baik. Beliau sangat menekankan pegawai di BKD Kab. Klungkung harus 3K (Kerja Kerja Kerja) dan 3D (Disiplin Disiplin Disiplin). Secara sepintas hal ini akan menjadi contoh yang sangat baik untuk disiplin dan kinerja bagi seluruh staf di BKD Kab. Klungkung. Namun perlu kiranya memperhatikan bahwa keberhasilan suatu organisasi agar mampu meningkatkan kinerja pegawai, disamping faktor disiplin dan kinerja, faktor mentalitas, kerjasama, penghargaan dan motivasi sangat diperlukan satu sama lainnya. Untuk itu perlu kiranya penguasa di BKD Kab. Klungkung untuk mengubah cara pelaksanaan PP Nomor 53 Tahun 2010 dari otoriter menjadi demokratis seperti menerima masukan-masukan dari bawahan

yang sifatnya membangun demi keberhasilan organisasi.

Disamping keberhasilan implementasi PP Nomor 53 Tahun 2010 dipengaruhi oleh penguasa/pimpinan di BKD Kab. Klungkung juga dipengaruhi oleh lingkungan dimana kebijakan disiplin tersebut dilaksanakan. Dimana lingkungan yang turut mempengaruhi adalah sidak Tim GDN Kab. Klungkung. Sidak Tim GDN tersebut sangat mempengaruhi kedisiplinan pegawai, karena setelah ada sidak maka pegawai akan takut untuk meninggalkan kantor pada saat jam kerja. Namun kinerja dari Tim GDN tersebut masih kurang maksimal karena sering jadwal sidak GDN bocor didengar oleh pegawai yang lainnya yang berarti ada oknum anggota Tim GDN yang membocorkan jadwal sidak tersebut. Disamping itu Tim GDN belum melakukan pengawasan terhadap pegawai yang melanggar disiplin. Biasanya setelah ada pegawai yang terkena sidak, kemudian pegawai tersebut mendapat pembinaan dari Tim

GDN. Setelah mendapat pembinaan, pegawai tersebut perlu kiranya mendapat pengawasan secara simultan oleh Tim GDN.

c. Tingkat kepatuhan dan responsivitas kelompok sasaran (*Compliance and Responsiveness*)

Pelaksana kebijakan harus memiliki kepekaan terhadap kebutuhan-kebutuhan kelompok sasarannya agar program yang diimplementasikan berhasil dan mendapatkan dukungan dari kelompok sasaran. Para pelaksana kebijakan seharusnya memenuhi kebutuhan-kebutuhan kelompok sasaran yang tidak lain adalah kebutuhan pegawai di BKD Kab. Klungkung. Dengan dipenuhinya kebutuhan-kebutuhan kelompok sasaran akan menentukan keberhasilan implementasi kebijakan disiplin. Dari hasil penelitian menyatakan pelaksana kebijakan PP Nomor 53 Tahun 2010 di BKD Kab. Klungkung belum memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawai di BKD Kab. Klungkung karena masih ada beberapa pegawai yang menggerutu bahwa untuk apa kita

terlalu disiplin namun tidak ada penghargaan sedikitpun dari pimpinan. Bagaimanapun juga pegawai di BKD Kab. Klungkung perlu mendapatkan penghargaan terhadap kedisiplinan dan kinerja yang mereka peroleh dari buah hasil mereka disiplin dan bekerja dengan tepat dan cepat. Dari penghargaan tersebut akan menumbuhkan semangat kerja yang lebih baik bagi pegawai yang berprestasi. Para pelaksana kebijakan perlu kiranya memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang baik, dan memberikan motivasi secara simultan kepada pegawai di BKD Kab. Klungkung agar pegawai di BKD Kab. Klungkung memiliki semangat untuk mematuhi kewajiban PNS dan menjauhi larangan PNS, perlu kiranya menaruh kotak saran agar pegawai bisa menampung keluhan kesah baik yang sifatnya membangun demi kemajuan suatu organisasi.

Disamping tersebut diatas kepatuhan dan respon dari pelaksana kebijakan juga

menentukan keberhasilan implementasi kebijakan. Beberapa pelaksana kebijakan di BKD Kab. Klungkung belum sepenuhnya menerapkan isi dari PP Nomor 53 Tahun 2010. Seperti terlihat beberapa pelaksana kebijakan tidak melakukan pembinaan terhadap pegawai yang melanggar disiplin. Perlu kiranya para pelaksana kebijakan untuk melakukan pembinaan agar pemberian sanksi hukuman disiplin bisa dijatuhkan terhadap pegawai yang melanggar disiplin.

PENUTUP

Berdasarkan permasalahan yang telah dibahas mengenai implementasi kebijakan disiplin yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil belum

bisa dilaksanakan secara maksimal di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung.

2. Kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung ada yang datang dari Pegawai Negeri Sipil dan ada yang datang dari para pelaksana kebijakan Disiplin di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung. Pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin, belum ada pengawasan dari pejabat yang berwenang, masih belum terbentuknya Tim Pemeriksa/Pembina Pertimbangan Hukuman Disiplin di Badan Kepegawai Daerah Kabupaten Klungkung dan para pelaksana kebijakan disiplin belum memahami secara baik pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

3. Untuk menanggulangi kendala-kendala yang dihadapi dalam implementasi kebijakan disiplin dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yaitu : Agar ada aturan secara tertulis dari pimpinan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung bahwa operator absensi sidik jari yang memanipulasi laporan absensi akan dipanggil untuk diperiksa atau dibina oleh Tim Pembina/Pemeriksa Pertimbangan Hukuman Disiplin; Agar dibentuk Tim Pemeriksa/Pembina Pertimbangan Hukuman Disiplin; Agar diadakan bimbingan teknis kepada para pelaksana kebijakan untuk lebih memahami pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan mengadakan sosialisasi tentang pelaksanaan disiplin kepada pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung yang diberikan oleh para implementator di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung.
- Dari ketiga kesimpulan diatas, maka penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :
1. Perlu membentuk Tim Pembina/Pemeriksa Pertimbangan Hukuman Disiplin.
 2. Agar ada jaringan mesin sidik jari terhubung langsung ke komputer operator, Kasubag Umum dan Kepegawaian, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung sehingga lebih memudahkan untuk mengawasi absensi pegawai.
 3. Agar membuat kotak saran yang digunakan oleh pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung dan seluruh Pegawai Negeri Sipil di Kab. Klungkung untuk menuangkan kritik dan saran terkait dengan disiplin, kinerja dan pelayanan.
 4. Perlu kiranya menyelenggarakan sosialisasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin

Pegawai Negeri Sipil terutama mengenai kewajiban-kewajiban dan larangan-larangan yang harus dipatuhi oleh seluruh staf di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Klungkung untuk mengurangi pelanggaran disiplin. Dan untuk para pelaksana kebijakan perlu mengikuti bimbingan teknis tentang pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010.

5. Agar memberikan penghargaan kepada pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino Leo. 2008. *Dasar-dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Dye, Thomas R. 2002. *Understanding Public Policy*, Tenth Edition, London : Prentice-Hall.
- Effendi. 2008 *The Power of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*. Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Gibson,dkk. 1987. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*. Jilid I alih bahasa Nunuk Adiarni, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Hamid, Edy Suandi dan Malian, Sobirin. 2008. *Memperkokoh Otonomi Daerah: Kebijakan, Evaluasi, dan Saran*. Yogyakarta: UII Press.
- Harsono,Hanifah (2002). *Implementasi Kebijakan dan Politik*. Remaja. Rosdakarya.
- Hasibuan, Malayu, SP. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Gunung Agung.
- Handoko, T Hani, 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. edisi 2 BPFE, Yogyakarta
- Howlett, Michael and Ramesh, M, 1995. *Studying Public Policy. Policy Cycles and Policy Subsystems*, Oxfor : Oxford University Press
- Irmin, S. 2004. *Hand Out Untuk Mengelola Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yayasan Seyma Media.
- Kaho, Josef Riwu, 2008. *Prospek Otonomi Daerah di Negara RI*, Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kedua. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosadakarya, Bandung

- Nazir Muhamad. 2006. *"Metode Penelitian"*. Ghalia Indonesia, Jakarta
- Usman, Nurdin. 2002. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta:PT. Raja Grafindo Persada.
- Prasetyo, Irawan. 1999. *Logika dan Prosedur Penelitian, Pengantar teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Muda*. Cetakan I, STIA LAN Press Jakarta
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Prijodarminto, Soegeng. 2002. *Disiplin Kiat Menuju Sukses*. Pradnya Paramita : Jakarta
- Samodra Wibawa, 1994, *Evaluasi Kebijakan Publik*, PT Raja Grafindo Persada,. Jakarta. Santoso, Amir
- Sedarmayanti, 2014. *Good Governance*. CV. Mandar Maju, Bandung
- Setiawan, Guntur. (2004). *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*. Bandung:Remaja Rosdakarya Offset
- Soemarno, D. 2005. *Gerakan Disiplin Nasional*, CV. Mini Jaya Abadi
- Sarwoto. 2009. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*. Jakarta : Penerbit Ghalian Indonesia.
- Siagian, P. Sondang, 2005, *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Soewarno Handyaningrat. 2004. *Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan Nasional*. PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R & D*. Alfabeta : Bandung.
- Sunggono. 1994. *Pengantar Administrasi Publik, Modul Matrikulasi*, MAP-UGM, Yogyakarta.
- Subarsono, AG. 2005. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- The Liang Gie. 2002. *Kamus Administrasi, Balai Pustaka*. Jakarta.
- Umar. Husein. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama
- Wahab Solichin Abdul. 2001. *Analisis Kebijaksanaan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Wibawa, dkk. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta

- Widodo. D.S.(1981). *Pokok-pokok Pengertian Ilmu Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : Ghalia.
- Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Winarno Budi. 2012. *Teori dan Proses Kebijakan Publik: Media* Pressindo, Yogyakarta.
- Andi Sulviana Sultan, Nur Fitriyah, Adam Idris (2016) dalam jurnal yang berjudul : *"Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Camat Telen Kabupaten Kutai Timur"*.
- Andika Putra Manuaba Ida Bagus Gede (2013) dalam jurnal yang berjudul : *"Analisis Terhadap Pelanggaran Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Denpasar"*.
- Bina Yudha (2014) dalam jurnal yang berjudul : *"Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Blitar"*.
- Eka Lestari Ni Luh (2015) dalam tesis yang berjudul : *"Implementasi Kebijakan Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Rektorat Universitas Udayana Badung Bali"*.
- Firdaus MG. Abd. Karim (2014) dalam jurnal yang berjudul : *"Implementasi Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil"*.
- Oka Ardana I Gde (2015) dalam tesis yang berjudul : *"Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Bali"*.
- Okie Mariana Claudia Salindeho (2013) dalam jurnal yang berjudul : *"Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai"*.
- Rachmad Hidayat, Adam Idris dan Masjaya (2014) dalam jurnal yang berjudul : *"Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Berau"*.
- Sarce Allo Padang dan Marthen Arie (2013) dalam jurnal yang berjudul :

“Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai”.

atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Departemen Dalam Negeri. PT. Mitra Info, Jakarta, 1999.

Wirajaya I Nyoman (2015) dalam tesis yang berjudul : *“Pengaruh Penerapan Absen Automatic Fingerprint Identification System (AFIS) terhadap Disiplin dan Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali”.*

Keputusan Gubernur Bali Nomor 54 Tahun 2014 tentang Pedoman Pelaksanaan Absensi Sidik Jari. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Daerah Kabupaten Klungkung Nomor 8 Tahun 2008 Tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Klungkung

Surat Edaran Bupati Klungkung Nomor 800/9634/H2O tentang Pelaksanaan Absensi Sidik Jari tanggal 29 Desember 2014

Surat Edaran Bupati Klungkung Nomor 800/0552/H2O tentang Pelaksanaan Disiplin dan Kinerja PNS.

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan