

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Pengawasan Melekat terhadap Kedisiplinan PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung

Penyelenggaraan pemerintahan lebih ditunjukkan dalam meningkatkan kinerja pembangunan disetiap sektor. Oleh karena itulah salah satu cara yang dilakukan dalam pencapaian disiplin kerja adalah melalui pengawasan melekat, dimana fungsi dan peran pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan apabila aktivitas yang dilakukan oleh aparat pemerintah telah sesuai dengan yang direncanakan, dan selain itu dilakukan tindakan korektif dari hasil pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang direncanakan.

Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung dalam melakukan pengawasan melekat berpedoman pada Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan kepada bawahannya secara langsung terhadap kedisiplinan bawahannya. Hal ini bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan pengawasan yang telah dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, maka pelaksanaan pengawasan melekat di Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung harus dioptimalkan hasilnya. Sehingga sesuai efektivitas pelaksanaan disiplin kerja yang dilakukan.

1. Pelaksanaan Pengawasan Melekat

Terwujudnya pemerintahan yang baik merupakan syarat bagi pemerintah untuk mewujudkan aspirasi rakyat dalam rangka mencapai tujuan dan cita-cita bangsa bernegara. Pemerintahan yang baik memiliki persyaratan yaitu pelaksanaan pemerintah yang bersih, efisien, disiplin, serta bebas dari KKN. Hal tersebut juga telah ditetapkan dalam TAP MPR RI Nomor XI/MPR/1998 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari KKN. Pada Pasal 3 UU Nomor 28 Tahun 1999 yang menyatakan asas umum penyelenggaraan negara antara lain asas akuntabilitas dan asas profesionalisme.

Pelaksanaan pengawasan melekat di Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung dapat diuraikan sesuai dengan pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang terbaru. Berdasarkan hasil wawancara dengan Mokhammad Zar'an, SH selaku Kasubid Pembinaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah menyatakan bahwa setiap tahun selalu mengadakan penilaian terhadap pejabat yang menilai pegawai negeri sipil atau bawahannya di lingkungan dinas pendidikan. Dengan melakukan koordinasi kepada semua pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung kaitannya dengan kedisiplinan PNS.¹

Pelaksanaan pengawasan melekat terhadap kedisiplinan PNS prosedurnya setiap tahun hampir sama yaitu merujuk pada PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Hal ini dilakukan

¹ Wawancara dengan Mokhammad Zar'an, Kasubid Pembinaan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah, Tanggal 6 Desember 2016

sebagai pedoman utama dalam pembinaan pegawai berkaitan dengan kepengawasan. Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung selaku penilai pimpinan pengawas menjelaskan gambaran pelaksanaan pengawasan melekat dengan mengadakan sosialisasi di Dinas Pendidikan sebagai narasumber berkaitan dengan kedisiplinan PNS.

Dalam melakukan pengawasan ditekankan pada disiplin kerja pegawai di dinas pendidikan. Alasan dilakukan adalah untuk menilai apakah tidak ada penyimpangan dalam pelaksanaan aktivitas yang dilakukan oleh dinas pendidikan dalam pelaksanaan disiplin kerja setiap pegawainya.

Kemudian wawancara dengan Jati Wibowo, S.Pd. selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian, yaitu sebagai berikut:

“Tidak semua pegawai negeri sipil memahami instruksi, hanya beberapa dan itu yang hanya berkaitan dengan pegawai saja, kalau semuanya tidak.”²

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Jati Wibowo, S.Pd. selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian, bahwa pegawai negeri sipil belum memahami instruksi tentang disiplin pegawai.

Pimpinan atau kepala Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung dalam melaksanakan pengawasan melekat terhadap bawahannya diharapkan:

² Wawancara dengan Jati Wibowo selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian, tanggal 6 Desember 2016

- a. Dapat memperoleh hasil penilaian atau kesimpulan yang menyeluruh mengenai efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan umum dan pembangunan.
- b. Dapat memberikan sumbangan dalam mewujudkan *Good Governance* dan *Clean Governance*.
- c. Dapat mendorong kelancaran pelaksanaan tindak lanjut yang telah disarankan untuk pelaksanaan pengawasan melekat.

Sejalan dengan kebijakan yang dituangkan dalam peraturan bahwa tujuan pengawasan adalah untuk mendukung kelancaran dan ketetapan pelaksanaan kegiatan pemerintah dan pembangunan. Untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktek KKN serta menerapkan kedisiplinan PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung harus diantisipasi secara optimal oleh aparat pengawas, terutama untuk memenuhi tuntutan yang menghendaki mutu pelayanan prima kepada masyarakat.

Ketentuan pelaksanaan dalam PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil tetap dilaksanakan dengan konsisten. Pada dasarnya setiap terjadi pelanggaran diberikan hukuman sesuai dengan jenis pelanggaran yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan. Indisipliner PNS yang melakukan pelanggaran ringan, sedang, maupun berat secara tegas mendapatkan sanksi yang berlaku.

Tahapan pelanggaran indisipliner PNS, pelanggaran ringan diberikan teguran lisan berbentuk surat keputusan. Pelanggaran sedang

indisipliner PNS diberikan sanksi berupa penundaan kenaikan gaji berkala selama satu tahun. Pelanggaran berat indisipliner PNS diberikan sanksi berupa pemberhentian dengan hormat ataupun pemberhentian dengan tidak hormat.

Berlakunya UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur dengan jelas berkaitan dengan ketiga jenis pelanggaran yang dilakukan oleh PNS. Pelaksanaan kepengawasan terhadap disiplin PNS ini rangkaian dari pembinaan kepegawaian terutama di lingkungan Dinas Pendidikan, agar memiliki integritas dan komitmen kerja yang disiplin dalam pelaksanaan jabatannya.

Pelaksanaan pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan di Dinas Pendidikan untuk mengawasi bawahannya langsung, sebagai salah satu cara untuk menciptakan kedisiplinan PNS. Pimpinan memberikan arahan langsung dan fungsi kepengawasan terhadap pegawainya. Seperti pada hasil wawancara dengan Jati Wibowo sebagai berikut:

“Kepala dinas berjenjang biasanya, dalam pengawasan seperti datang lewat apel pagi diadakan laporan pada tiap bidang. Setiap bidang melaporkan beberapa yang hadir maupun yang tidak hadir dengan alasan sakit, izin, atau tanpa keterangan. Itu sebagai tahap awal, sedangkan yang di UPTD dengan sistem elektronik. Jadi absensi elektronik itu kita bisa melihat datanya di base kepegawaian. Dengan itu kita dapat melihat siapa yang absen dengan terlambat atau tepat waktu.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diatas dapat dianalisis bahwa sistem pengawasan secara langsung yang dilakukan oleh pemimpin di Instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung dilakukan secara

sistem elektronik untuk menciptakan lingkungan kerja yang disiplin sebagai langkah dalam meningkatkan kinerja mereka.

Pemimpin mengawasi bawahannya tentunya berdasarkan peraturan yang berlaku terhadap kedisiplinan PNS. Peraturan tersebut berupa Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, sebagai pedoman pengawasan pada pegawai. Pelaksanaan pengawasan melekat terhadap pegawai didukung dengan baik jika pemimpin mampu mengkoordinasi seluruh pegawainya. Dalam wawancara dengan Jati Wibowo sebagai berikut:

“Kalau saya karena itu berhadapan langsung, harus ditanyakan sampai kepada bidang masing-masing. Saya sering jalan-jalan ke bidang-bidang tersebut biasanya jam-jam rawan seperti jam 11.00 ataupun jam 14.00. Kalau tidak ada saya suka minta informasi keberadaan pegawai itu dimana. Ada surat izinnya atau tidak, atau izin kepada siapa keperluannya apa, kecuali untuk dinas keluar. Kalau dinas luar biasanya ada buktinya.”

Uraian tersebut diatas dari hasil wawancara pelaksanaan pengawasan melekat bahwa di Instansi Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung pemimpin lebih aktif terhadap keberadaan pegawai-pegawainya. Seperti halnya dalam pengawasan langsung pada kegiatan pegawai setiap harinya harus disiplin secara optimal.

Pengawasan yang efektif dan efisien harus dilaksanakan dengan cara yang tepat dalam arti baik dan benar. Hal ini dapat dilakukan dengan langkah-langkah secara tepat dengan melaksanakan pemantauan, pemeriksaan, penilaian, agar mampu mengungkap segala sesuatu yang ingin diketahui dalam pelaksanaan tugas umum pemerintah terutama

kedisiplinan PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung.

Adapun menurut pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung pengawasan melekat yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Penentuan program kerja dan jadwal pengawasan.
- b. Tindak lanjut hasil pengawasan.
- c. Peningkatan mutu pengawasan.
- d. Ketentuan instrumen sebagai standar pengawasan.
- e. Penegakkan disiplin kerja.

Kegiatan tersebut diatas berupa pemantauan, pemeriksaan, dan tindak lanjut dilakukan untuk penegakkan disiplin kerja PNS. Hasil pengawasan harus dilaporkan secara obyektif, hal tersebut untuk mengindikasikan keberhasilan pengawasan itu. Untuk itu setiap pengawas atau pimpinan harus memiliki kemampuan membandingkan kepengawasannya mengenai kegiatan yang dipantau, diperiksa, dan di evaluasi. Harus dihindari sikap subyektif dengan pilih kasih yang dapat berakibat membenarkan hasil pengawasan yang dilakukan.

Menurut pemimpin yang mengawasi pelaksanaan pengawasan terhadap kedisiplinan PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengawasan yaitu sebagai berikut:

- a. Pemeriksaan oleh pimpinan secara langsung terhadap pekerjaan.

- b. Pekerjaan dilaksanakan wajib dilaporkan dan dipertanggungjawabkan.
- c. Mengevaluasi terhadap tugas-tugas bawahannya.
- d. Pemeriksaan secara langsung ketika sedang melakukan pekerjaan.
- e. Para pegawai harus izin pimpinan ketika meninggalkan kantor.
- f. Pegawai harus melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Jati Wibowo tentang sikap PNS terhadap pelaksanaan pengawasan melekat yaitu sebagai berikut:

“ Ya bagus, karena itu merupakan program kepegawaian. Memang harus dijalankan seperti itu biar terjadi peningkatan kedisiplinan. Sehingga kinerja pegawai akan meningkat. Dan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.”

Uraian tersebut diatas menggambarkan bahwa sikap PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung, pemimpin melakukan pengawasan secara langsung terhadap pegawainya. Dan pegawai bertanggungjawab atas pelaksanaan tugasnya untuk meningkatkan kedisiplinan dan otomatis sebagai peningkatan kinerja mereka.

Proses pengawasan dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja dengan membandingkan pelaksanaan aktual dengan apa yang diharapkan serta mengambil tindakan yang perlu. Pengawasan merupakan tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai. Salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah ada tidaknya pengawasan di instansi tersebut. Pengawasan ini dilakukan agar para PNS dapat

melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

Bahwa pengawasan diperlukan untuk mendisiplinkan PNS untuk menegakkan standar kerja yang diharapkan. Pengaruh terhadap tingkat disiplin kerja pegawai memiliki peran yang signifikan yang menunjukkan bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif pada kedisiplinan PNS. Selain itu bahwa dalam proses pelaksanaan pengawasan yang memberikan sanksi pada PNS yang kurang disiplin dapat meningkatkan kedisiplinan mereka. Oleh karena itu, pemberian hukuman bagi PNS yang tidak disiplin juga berpengaruh positif untuk meningkatkan kedisiplinan PNS.

2. Tindak Lanjut Pelaksanaan Pengawasan

Dalam rangka meningkatkan kedisiplinan pegawai negeri sipil di Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung perlu dilakukan perbaikan langkah-langkah ke depan melalui strategi pemberdayaan, antara lain sebagai berikut:

a. Perbaikan peraturan tentang kepengawasan.

Undang-undang sistem pengawasan berupa peraturan pemerintah diterbitkan untuk pembinaan pengawasan terhadap kedisiplinan pegawai negeri sipil untuk ditindaklanjuti agar tercipta kinerja PNS yang sesuai standar.

b. Penyusunan sistem pengendalian intern pemerintah.

Sampai dengan saat ini proses pelaksanaan sistem pengendalian intern pemerintah mendorong peningkatan kedisiplinan di dalam lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung khususnya untuk membantu pemimpin dalam membangun dan mendorong sistem pengendalian intern pada unit kerja pemerintah.

c. Sinergi pengawas.

Pengawasan melekat yang dilakukan oleh pimpinan dinas pendidikan memerlukan biaya yang sangat besar dan hasilnya sangat terbatas. Oleh karena itu dapat digunakan sebagai informasi pelaksanaan pengawasan yang lebih komprehensif dan bersifat strategis.

Perlu adanya perumusan mekanisme kerjasama pengawasan yang lebih terstruktur dan terencana dengan melibatkan sub bidang kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung sebagai penilai pimpinan dalam pelaksanaan pengawasan melekat, sehingga ditetapkan prioritas-prioritas kegiatan pengawasan yang akan dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing. Kegiatan pengawasan dilakukan dengan pembagian tugas yang jelas sehingga dapat meningkatkan kedisiplinan maupun profesionalisme di kalangan PNS.

Kompetensi dan profesionalisme merupakan faktor penting dan indikasi yang harus dipenuhi seorang PNS dalam rangka peningkatan

kedisiplinan dan kualitas pengawasan. Perlu adanya perbaikan sistem rekrutmen dan pengembangan SDM secara terus menerus serta berkesinambungan, guna merespon perubahan kebijakan perundang-undangan terhadap disiplin pegawai negeri sipil.

Pemberian pendidikan dan pelatihan pengawasan yang dapat dimanfaatkan PNS sebagai salah satu sarana peningkatan kedisiplinan dan pemenuhan komptensinya. Kebijakan tersebut merupakan langkah strategis pembinaan pegawai sesuai dengan PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Hasil pengawasan yang dilakukan oleh sub bidang pembinaan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Temanggung, sebagai perumusan kebijakan untuk menyusun pelaksanaan pengawasan kedepannya terhadap pegawai negeri sipil. Oleh karena itu perlu dirumuskan suatu mekanisme yang dapat meningkatkan pemanfaatan informasi untuk proses penyusunan kebijakan pengawasan yang tepat.

Untuk mempertahankan dan memperluas kepercayaan publik, pemeriksaan kepengawasan harus profesional dan bertanggung jawab serta memiliki integritas yang tinggi. Pemeriksaan harus profesional, obyektif, berdasarkan fakta, dan tidak berpihak. Pemeriksaan harus bersikap jujur dan terbuka kepada entitas yang diperiksa dan para pengguna laporan hasil pemeriksaan dalam melaksanakan pekerjaannya harus menjaga kerahasiaan. Penggunaan hasil pemeriksaan harus

berhati-hati dalam menggunakan informasi yang diperoleh selama pelaksanaan tugas. Tidak boleh menggunakan segala bentuk informasi disalahgunakan untuk kepentingan pribadi.

Layanan dan kepercayaan publik harus lebih diutamakan diatas kepentingan pribadi. Integritas dapat mencegah kebohongan dan pelanggaran prinsip kedisiplinan pegawai negeri sipil. Sehingga dapat dilihat masyarakat bahwa pelayanan yang diberikan PNS sebagai wujud pelaksanaan pengawasan melekat dan pembinaan kedisiplinan PNS di lingkungan Kabupaten Temanggung.

B. Hambatan-hambatan Pelaksanaan Pengawasan Melekat terhadap Kedisiplinan PNS

Disiplin yang dari rasa sadar akan membuat seseorang melaksanakan sesuatu secara tertib, lancar, dan teratur tanpa harus diarahkan orang lain. Namun hal tersebut terdapat beberapa hambatan sehingga berpengaruh pada disiplin pegawai negeri tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Mokhammad Zar'an, S.H.selaku Kepala Sub bidang Pembinaan Pegawai, terdapat hambatan yaitu sebagai berikut:

Selama saya alami kurang lebih enam tahun menangani disiplin PNS di Temanggung secara umum tidak terlalu sulit. Dan kamipun setiap tahun juga mengadakan sosialisasi dan koordinasi dengan kepala UPT termasuk kepala sekolah. Dengan adanya Undang-Undang ASN dan peraturan pemerintah sebagai pedoman pelaksanaan tugas pengawasan disiplin kerja.³

³ Wawancara dengan Mokhammad Zar'an selaku Kepala Sub bidang Pembinaan Pegawai, tanggal 6 Desember 2016

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan secara langsung yang melibatkan penilai dari Badan Kepegawaian Daerah tidak ada kesulitan dalam pelaksanaan disiplin pegawai negeri sipil. Karena hal tersebut telah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan pengawasan melekat oleh pimpinan terhadap pemeriksaan kedisiplinan PNS dilakukan secara optimal.

Berdasarkan wawancara dengan Ujiono terhadap pelaksanaan pengawasan melekat terdapat beberapa hambatan. Berikut ini akan kami paparkan hambatan ataupun permasalahan yang timbul dan dihadapi dalam proses pengawasan kedisiplinan.⁴

a. Hambatan hukum

- a) Tidak semua PNS memahami mengenai aturan disiplin pegawai negeri sipil, melainkan hanya beberapa dari isi peraturan yang diterapkan.
- b) Kurang tegasnya sanksi yang diberikan oleh pimpinan yang berwenang.

Pimpinan yang berwenang harus memberikan sanksi atau tindakan secara tegas bilamana seorang PNS terbukti melakukan pelanggaran disiplin dengan tujuan untuk memberikan efek jera dan *shock therapy* agar PNS yang lain tidak meniru atau

⁴ Wawancara dengan Ujiono selaku Sekdin Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung pada tanggal 30 Desember 2016

melakukannya. Dan juga agar tidak melakukan pelanggaran disiplin yang hukumannya lebih berat lagi. Oleh karena itu setiap pemimpin yang berwenang wajib memeriksa lebih dahulu dengan seksama terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melakukan pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil.

c) Lunturnya Kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil

Penegakkan disiplin di lingkungan Pegawai Negeri Sipil sangatlah penting, karena suatu lingkungan tanpa disiplin akan terjadi kekacauan. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin Pegawai Negeri Sipil adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin. Pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan Pegawai Negeri Sipil yang tidak mentaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin Pegawai Negeri Sipil, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja. Sedangkan hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada Pegawai Negeri Sipil karena melanggar peraturan disiplin PNS.

b. Hambatan Non Hukum

- a) Penempatan pimpinan yang kurang tepat sehingga atasan tidak mengetahui kedisiplinan bawahannya.

- b) Hasil pengawasan tidak segera ditindaklanjuti dan hanya berakhir sebagai laporan tahunan.

Apabila terjadi pelanggaran disiplin, maka seorang Pegawai Negeri Sipil dapat dijatuhi hukuman disiplin yang terbagi dalam tingkatan-tingkatan sebagai berikut :

1. Hukuman Ringan meliputi:
 - a) Teguran Lisan;
 - b) Teguran Tertulis; dan
 - c) Pernyataan tidak puas secara tertulis.
2. Hukuman Sedang meliputi:
 - a) Penundaan kenaikan gaji berkala untuk paling lama 1 tahun;
 - b) Penurunan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala untuk paling lama satu tahun; dan
 - c) Penundaan kenaikan pangkat untuk paling lama 1 tahun.
3. Hukuman Berat meliputi:
 - a) Penurunan pangkat pada pangkat yang setingkat lebih rendah untuk paling lama 1 tahun;
 - b) Pembebasan dari jabatan;
 - c) Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan
 - d) Pemberhentian dengan tidak hormat sebagai PNS.

Pelaksanaan pengawasan melekat oleh pimpinan secara langsung dengan indikator kedisiplinan PNS. Dimana kedisiplinan pegawai negeri sipil dilakukan pembinaan dan kepengawasan secara langsung oleh pimpinan dengan penilai Badan Kepegawaian Daerah sebagai upaya meminimalisir indisipliner PNS. Hambatan-hambatan tersebut berupa kurangnya pemahaman PNS tentang Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur disiplin pegawai, sepenuhnya belum dilakukan. Dengan demikian belum sepenuhnya tercapai tujuan pengawasan, namun tetap dilakukan secara tegas dan transparan kepada seluruh pegawai negeri sipil.

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, terdapat beberapa hambatan terkait pelaksanaan disiplin pegawai negeri sipil di dinas pendidikan. Berdasarkan wawancara dengan Mokhammad Zar'an, S.H selaku Kepala Sub bidang Pembinaan Pegawai sebagai berikut:

“Ketidakdisiplinan PNS disebabkan rendahnya kesadaran mereka serta mereka menganggap bahwa hukuman yang diberikan hanya sebagai aturan formal. Sehingga pelanggaran tersebut masih banyak terjadi di kalangan PNS terutama dalam disiplin kerja.”⁵

Berdasarkan hasil wawancara dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan disiplin pegawai semua mengacu pada peraturan perundang-undangan seperti PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, karena tidak semua PNS dapat memahami keseluruhan dari aturan tersebut terutama

⁵ Wawancara dengan Mokhammad Zar'an selaku Kepala Sub bidang Pembinaan Pegawai, tanggal 6 Desember 2016

mengenai disiplin pegawai negeri sipil, seperti wawancara yang dipaparkan diatas.

Berikut hambatan diatas dapat diberikan solusi pemecahan masalah atas hambatan yang ditimbulkan dalam pengawasan kedisiplinan pegawai negeri sipil agar secara optimal dan konsisten kinerjanya. Kemudian menurut hasil wawancara dengan Mokhammad Zar'an, S.H selaku Kepala Sub bidang Pembinaan Pegawai sebagai berikut:

“Pemimpin harus menjadi contoh terlebih dahulu biar tidak *jarkoni (ujar ora iso nglakoni)*. Pemimpin memang harus memberikan contoh dan Insya Allah saya yakin semua SKPD (Satuan Kerja Pemerintah Daerah) di Kabupaten Temanggung, setiap pimpinan pasti akan memberikan contoh kepada bawahannya. Terbukti bahwa selama ini pimpinan tidak memperoleh hukuman disiplin berarti tidak melakukan pelanggaran. Oleh karena itu bisa menjadi contoh atau panutan anak buahnya.”⁶

Berdasarkan hasil wawancara dapat dianalisis bahwa solusi dari disiplin pegawai negeri sipil adalah memotivasi bawahannya. Hal itu terbukti di Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung bahwa pemimpin memberikan contoh yang baik bagi anak buahnya.

Salah satu alternatif sebagai upaya yang perlu ditempuh dalam rangka mengurangi jumlah pelanggaran disiplin antara lain adalah :

1. Pertama, melakukan sosialisasi untuk memberikan penyegaran tentang peraturan-peraturan yang berkaitan dengan disiplin PNS diantaranya PP No. 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai negeri Sipil. Kegiatan sosialisasi bisa melalui pendidikan dan latihan (Diklat), Bimbingan Teknis (Bintek) serta bentuk program kerja lainnya yang bertujuan

⁶ *Ibid.*,

memberikan pemahaman dan mengaplikasikan peraturan yang berkaitan disiplin PNS.

2. Kedua, memberikan sanksi atau tindakan secara tegas bilamana seorang PNS terbukti melakukan pelanggaran disiplin yang tujuan untuk memberikan efek jera dan *shock therapy* agar PNS yang lain tidak meniru atau melakukannya. Dan juga agar tidak melakukan pelanggaran yang hukumannya lebih berat lagi.
3. Ketiga, setidaknya setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) merasa bertanggungjawab mengawasi dan melakukan pembinaan secara dini di lingkungan kerjanya mengenai kedisiplinan. Suatu misal bilamana terdapat stafnya yang melanggar tindakan disiplin, setidaknya segera melakukan pendekatan untuk menanyakan permasalahan yang dihadapi dan permasalahan yang menyebabkan yang bersangkutan tidak disiplin.
4. Keempat, setidaknya setiap PNS introspeksi dan merasa mensyukuri bahwa tidak semua orang bisa lolos dan berkesempatan menjadi PNS. Coba kita lihat saja setiap penerimaan CPNS dari tahun ke tahun jumlah pelamar yang ingin mengabdikan menjadi PNS sampai dengan ribuan orang. Tetapi sekarang yang telah menjadi PNS malah banyak yang melakukan pelanggaran disiplin tidak mentaati peraturan yang ada. Bila sudah menjadi PNS setidaknya harus konsekuen dan siap mental untuk mentaati peraturan yang ada. Selain itu menurut kebanyakan orang, PNS merupakan profesi yang sangat didambakan setiap orang dengan alasan

antara lain mempunyai status yang jelas, terjaminnya ekonomi keluarga karena berpenghasilan tetap, tidak mungkin diberhentikan atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), mempunyai jaminan hari tua (pensiun) dan jam kerjanya teratur.

Dari tindaklanjut tersebut diatas dapat dikaitkan dengan teori menurut Hillon, bahwa sebuah tim dikatakan bekerja optimal, disiplin, dan konsisten akan menghasilkan kinerja yang baik dengan karakteristik sebagai berikut:

- a. Sadar tujuan. Semua komponen sebuah tim memahami secara pasti tujuan tim maupun setiap tugas sadar akan tujuan membuat kelompok tim pengawasan akan lebih efektif mengawasi PNS yang tidak melakukan sesuai standar operasional prosedur.
- b. Komunikasi terbuka. Anggota tim dapat melepaskan jarak dan keraguan mereka setelah orang dihormati atau disegani membuka diri, ramah, bersahabat, dan tidak memandang rendah pada mereka. Kepengawasan oleh pemimpin tidak merasa terikat dengan hambatan psikologis berupa kesalahan.

Dengan adanya hambatan solusi yang diberikan harus tepat dan sesuai agar penerapan dan pelaksanaan kedisiplinan PNS di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung sesuai dengan standar maka dapat dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Tahap pertama, mengubah pola pikir atau *mindset*. Pemimpin dalam pelaksanaan pengawasan untuk lebih fokus pada proses kepengawasan tidak hanya hasil akhirnya. Diskusikan bersama sebagai alternatif yang diperoleh

dan pilihlah yang terbaik berdasarkan keputusan bersama. Tujuan dari proses ini adalah melatih tidak hanya berfokus pada cara lama sesuai kebiasaan.

- b. Tahap kedua, mengubah pola hubungan *relationship*. Harus sadar bahwa tidak berlaku hubungan atasan bawahan, yang diciptakan antara PNS dan pengawas sehingga harus dibedakan hubungan diantara mereka sebagai penilai dan pembina hubungan yang berkaitan.
- c. Tahap ketiga, mengubah struktur kerja untuk pelaksanaan pengawasan. Struktur kerja merupakan pondasi utama yang harus dibangun secara kuat agar tercipta kepengawasan yang sesuai dengan tujuan awal sebuah instansi yang disiplin. Hal ini dapat diterapkan terhadap kedisiplinan PNS yang dilakukan oleh pengawasan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung.

Dari langkah-langkah tersebut diatas harus didukung dengan *reward* bagi pegawai yang memenuhi unsur-unsur kedisiplinan yang baik, diantaranya:

- a. Sistem penghargaan.

Bahwa dengan penghargaan merupakan pengakuan kepada PNS yang berkinerja baik secara disiplin dan prestasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Hal itu akan mendorong munculnya rangsangan bagi PNS lain untuk memperoleh hasil yang maksimal pula.

- b. Tata nilai.

Pemberlakuan nilai-nilai yang adil dan sistematis berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan kepengawasan.

Pemberlakuan dalam hal ini sebagai wujud sistem penghargaan yang diperoleh PNS untuk menunjang karir mereka.

c. Umpan balik yang baik.

Akan memotivasi PNS dan meminimalisir diantara PNS lain yang kurang disiplin, memberikan bentuk dorongan agar mereka mampu memiliki kedisiplinan seperti PNS lain agar tercipta kinerja yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, banyak cara yang dilakukan pemimpin untuk memotivasi pegawainya. Dengan memberikan penghargaan tersebut akan meningkatkan kedisiplinannya. Dinas Pendidikan secara rutin menerapkan sistem penilaian prestasi kerja dengan indikator disiplin kerja terhadap pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Temanggung yang dilakukan oleh pengawas secara berjenjang. Dengan demikian akan muncul dengan sendirinya secara sadar kedisiplinan PNS untuk bekerja lebih optimal lagi.