

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam pembangunan suatu bangsa memerlukan sebuah aset pokok yang disebut sumber daya, baik itu Sumber Daya Alam (SDA) maupun Sumber Daya Manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan komponen utama suatu organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif dalam setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen yang dibawa kedalam suatu organisasi sehingga tidak seperti mesin, uang, dan material, yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai dan diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu sumber daya yang penting. Organisasi yang ingin tetap bertahan umumnya melakukan berbagai perbaikan sumber daya manusia karena, sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam kegiatan setiap operasional organisasi. Perbaikan mutu dan kualitas sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada umumnya dan kinerja perusahaan pada khususnya. Dalam organisasi, pimpinan maupun anggota menjadi sumber daya manusia yang sangat penting. Manusia selaku pelaksana

pekerjaan dalam sebuah organisasi menjadi penentu faktor berhasil atau tidaknya suatu organisasi. Maka dari itu, para pemimpin organisasi membutuhkan pemahaman tentang konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan pimpinan menemukan cara terbaik dalam mempekerjakan orang-orang atau bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini pimpinan harus mampu mencari cara terbaik untuk meningkatkan disiplin kerja para pegawainya. Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat terkait pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi pada sumber daya manusia dapat digali dan di manfaatkan dengan baik.

Dalam menjalankan kegiatan pada suatu organisasi, para pimpinan maupun anggota dituntut untuk memiliki pandangan dan sikap mengenai disiplin kerja untuk mampu meningkatkan produktivitas kerja. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena, semakin baik disiplin kerja pegawai semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin pegawai yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010), hal.193.

Salah satu masalah disiplin yang menarik perhatian penulis adalah terkait masalah disiplin Pegawai Negeri Sipil yang mana pegawai negeri sipil disini memiliki peran penting untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dalam menjalankan tugasnya, Pegawai Negeri Sipil diharapkan dapat memberikan pelayanan prima agar masyarakat yang dilayani merasa puas. Disiplin merupakan sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Dalam suatu instansi pusat dan daerah, terdapat banyak masalah mengenai disiplin kerja pegawai yang salah satu masalahnya yaitu mengenai tingkat kehadiran yang rendah. Hal ini diperkuat dengan berita terkait disiplin pegawai negeri sipil. Menurut Karo Humas Badan Kepegawaian Negara (BKN) Mohammad Ridwan menjadi pembahasan Badan Pertimbangan Kepegawaian (Bapek) bersama Sekretariat Kabinet, Kejaksaan Agung, dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB).

"Ada 23 kasus disiplin PNS yang dibahas dalam rapat pembahasan yang dipimpin Kepala BKN Bima Haria Wibisana selaku Sekretaris Bapek pada 11 April. Kebanyakan terlibat pelanggaran disiplin berupa tidak masuk kerja." Ungkap Ridwan.<sup>2</sup>

Dalam hal tersebut aspek penting yang perlu diperhatikan adalah cara bagaimana meningkatkan kualitas aparatur pemerintah dalam bidang

---

<sup>2</sup> JPNN.com, *Kasus Pelanggaran Disiplin PNS Didominasi Bolos Kerja*, JPNN.com, Jumat 12 April 2019, (<https://www.jpnn.com/news/kasus-pelanggaran-disiplin-pns-didominasi-bolos-kerja>), diakses pada Jumat, 10 September 2021, Pukul 13.00 WIB).

sumber daya manusia khususnya peningkatan disiplin kerja pegawai. Dalam meningkatkan kinerja pegawai maka perlu diperhatikan keinginan atau kebutuhan dari pegawai. Oleh karena itu pemimpin diharapkan dapat memberikan motivasi atau dorongan yang bertujuan agar pegawai mampu bekerja sesuai dengan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan.

Tingkat kedisiplinan kerja seorang pegawai dapat dilihat dari, sejauh mana sikap kerja setiap pegawai terhadap organisasi. Pada dasarnya pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap kerja yang baik dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga, membuat pegawai merasa ikut memiliki organisasi atau dengan kata lain kesetiaan terhadap organisasi tersebut. Namun, pada kenyataannya masih banyak ditemui masalah dalam disiplin kerja pegawai seperti masalah dalam pembahasan putusan final sidang Badan Pertimbangan Kepegawaian (Bapek), Andi Anto selaku Asisten Sekretaris Bapek menyampaikan Sejumlah kasus pelanggaran ada 46 kasus pelanggaran disiplin yang meliputi kasus tidak masuk kerja, penyalahgunaan narkoba, penipuan, penyalahgunaan kewenangan, perkawinan kedua tanpa izin Pejabat, hidup bersama, sampai dengan kasus PNS wanita istri kedua. Selain itu Andi juga mengatakan:

“Tercatat sampai dengan saat ini ada 191 PNS dari Kementerian, Lembaga, dan Daerah yang terlibat kasus pelanggaran disiplin PNS dan mengajukan banding administrasi ke Bapek, sebelumnya sebanyak 52 kasus sudah diputus di awal tahun 2019 dan hari ini ada 46 kasus yang disidangkan. Jenis penjatuhan hukuman disiplin ke-46 kasus yang dijatuhkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK), meliputi pemberhentian Dengan Tidak Hormat Tidak Ada Atasan Permintaan Sendiri (PDHTAPS), dan Pemberhentian Tidak Dengan Hormat (PTDH).”<sup>3</sup>

Penegakan disiplin kerja dikatakan berhasil apabila mampu memberikan kesadaran dan kesejahteraan pegawai. Kedisiplinan tidak semestinya hanya dihadapkan dengan peraturan-peraturan dan sanksi-sanksi tetapi, harus diimbangi dengan tingkat kesejahteraan yang cukup. Dengan terciptanya kesejahteraan pegawai dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik dan dapat mendisiplinkan diri sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Ancaman dan sanksi hanya dapat mendisiplinkan pegawai dalam jangka pendek saja, dalam jangka panjang kedisiplinan harus dapat tumbuh dari dalam individu masing-masing bukan tuntutan lembaga semata. Disiplin di dalam dunia kerja merupakan sarana untuk mencapai keberhasilan, karena pegawai yang disiplin dan tertib akan dapat lebih efektif dan efisien dalam bekerja.

Ketertarikan penelitian, difokuskan pada kedisiplinan kerja yang ada di dalam organisasi pemerintah, khususnya Pegawai Negeri Sipil yang ada di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan,

---

<sup>3</sup>Mia, *Putusan Sidang Bapek 2 Juli 2019 : 42 PNS diberhentikan*, BKN, 02 Juli 2019, (<https://www.bkn.go.id/berita/putusan-sidang-bapek-2-juli-2019-42-pns-diberhentikan>), diakses pada Senin, 1 Februari 2021 Pukul 13.00 WIB).

Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Kedisiplinan kerja Pegawai Negeri Sipil telah diatur dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pasal 86 yang mengatakan bahwa dalam menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas PNS wajib mematuhi aturan disiplin PNS, instansi pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin, PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin, serta ketentuan lebih lanjut mengenai disiplin sebagaimana dimaksud pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 ayat 4 Disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan.<sup>4</sup> Salah satu kewajiban yang harus dipenuhi oleh Pegawai Negeri Sipil adalah terkait kehadiran dan ketentuan jam kerja yakni wajib datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja serta tidak berada di tempat umum bukan karena dinas.

Lebih dalam lagi, pada instansi pemerintah Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi yang merupakan tempat yang akan diteliti dalam meningkatkan Disiplin

---

<sup>4</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (<https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/177031/pp-no-94-tahun-2021>), diakses pada Jumatt, 21 Januari 2022 pukul 16.00 WIB.

Kerja Pegawai-Nya, dilihat hasil *Grand Tour Observation* (GTO) yang dilaksanakan pada Senin, 18 Januari 2021, penulis memperoleh informasi dari Ibu Rhea Kartikasari selaku Pokja Disiplin Kerja Pegawai, beliau memberikan informasi terkait tingkat disiplin kerja pegawai dalam Biro Sumber Daya Manusia yang mana hal tersebut di lihat dari kehadiran dan capaian kerja bulanan. Selain itu beliau juga memberikan informasi terkait jam masuk, jam istirahat dan jam pulang para pegawai Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Berikut ketentuan jam masuk kerja, istirahat dan jam pulang kerja para pegawai Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi:

**Tabel 1.1**

**Ketentuan Jam Kerja di Biro Sumber Daya Manusia  
Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi**

No	Hari	Jam Kerja	Jam Istirahat
1	Senin – Kamis	07.30 – 16.00	12.00 – 13.00
2	Jumat	07.30 – 16.30	11.30 – 13.00

Sumber : Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Dari tabel di atas, dapat diketahui jam kerja pegawai yang harus dipatuhi dan ditaati oleh seluruh pegawai yang ada di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan pegawai yang tidak disiplin yang datang terlambat dan pulang kerja lebih awal. Ketidaksiplinan pegawai tentu akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan dari organisasi. Berdasarkan observasi peneliti di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi ditemui berbagai kasus ketidaksiplinan pegawai terkait dengan kegiatan operasional instansi seperti:

1. Adanya sejumlah pegawai yang terlambat masuk kantor (masuk tidak tepat waktu).
2. Istirahat yang terlalu lama. Sehingga menghambat pekerjaan yang diselesaikan.
3. Adanya sejumlah pegawai yang pulang lebih awal dari jadwal yang ditentukan.

Untuk mengetahui disiplin kerja pegawai pada Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi dapat dilihat juga dari persentase absensi rata-rata kehadiran dan rata-rata keterlambatan masuk, dapat dilihat pada tabel:

**Tabel 1.2**  
**Data Persentase Tingkat Kehadiran, Ketidak Hadiran, dan**  
**Keterlambatan Pegawai Pada Biro Sumber Daya Manusia**  
**Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi**  
**Tahun 2017-2020**

Tahun	Rata-rata Kehadiran	Rata-rata Ketidak Hadiran	Rata-rata Keterlambatan
2017	61%	39%	21%
2018	52%	48%	11%
2019	57%	43%	9%
2020	67%	33%	7%

*Sumber : Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.*

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat data mengenai kedisiplinan kerja pegawai terlihat dapat dilihat dari beberapa indikasi yang menjadi rendahnya kedisiplin kerja, di antaranya adalah tingkat kehadiran, ketidak hadiran, dan keterlambatan para pegawai.

Dapat dijabarkan dari data tabel yang disajikan mengenai kedisiplinan kerja pegawai yang di mana persentase kehadiran pegawai pada tahun 2017 sebesar 61%, pada tahun 2018 turun menjadi 52%, tahun 2019 meningkat kembali menjadi 57% dan di tahun 2020 semakin meningkat menjadi 67%. Kemudian untuk persentase ketidak hadiran pada tahun 2017 sebesar 39%, kemudian meningkat sebesar 48% pada tahun 2018, lalu menurun kembali pada tahun 2019 menjadi 43%, dan

semakin menurun pada tahun 2020 menjadi 33%. Sedangkan untuk keterlambatan pegawai dapat dijabarkan pada tahun 2017 sebesar sangat tinggi 21%, tahun 2018 turun sebesar 11%, tahun 2019 lebih menurun sebesar 9%, dan 2020 sangat menurun sebesar 7%.

Selain tingkat kehadiran dan keterlambatan pegawai, dalam pengukuran tingkat kedisiplinan kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi juga dilihat dari sasaran hasil kerja pegawai. "Sasaran hasil kerja pegawai yang diawali dengan kontrak kinerja yang akan disepakati dengan atasan langsung di setiap awal tahun dan kontrak ini akan di realisasikan menjadi capaian kerja setiap bulan selama satu tahun. Jadi pegawai sudah mengetahui apa yang menjadi targetnya setiap bulan" ujar Ibu Rhea dalam wawancara GTO.

Jadi di dalam pengukuran disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia di lihat dari dua tolak ukur tersebut yang memang masih naik turun mengenai kedisiplinan kerjanya. Dengan demikian pula banyak juga penyebab ataupun faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai. Faktor-faktor tersebut bisa berasal dari berbagai sumber, seperti dari diri sendiri, motivasi, pendidikan dan pelatihan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan karier, mengetahui

tugas pokok dengan jelas, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, sarana dan prasarana serta peraturan penegakan disiplin yang berlaku.

Berdasarkan latar belakang masalah dan hasil GTO yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan menggali lebih jauh mengenai disiplin kerja pegawai dengan mengadakan penelitian yang berjudul **“Manajemen Disiplin Kerja Pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi”** sebagai tugas akhir kuliah di Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta.

#### **B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka fokus penelitian ini dibatasi pada “Manajemen Disiplin Kerja Pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi”. Adapun sub fokus pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
2. Pelaksanaan disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
3. Pengawasan disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah serta fokus dan subfokus penelitian ini maka dapat diidentifikasi pertanyaan yang akan dikaji pada saat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana perencanaan disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi ?
2. Bagaimana pelaksanaan disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi ?
3. Bagaimana pengawasan disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian secara umum adalah untuk memperoleh data empiris dan mengamati secara langsung mengenai perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

### **E. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis. Adapun manfaat secara teoritis dan praktis adalah sebagai berikut:

## 1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan bermanfaat dalam memberikan wawasan dan memperkuat pemahaman terkait manajemen disiplin kerja pegawai sehingga dapat dijadikan bahan rujukan dan bahan penelitian lebih lanjut bagi peneliti lain.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Penelitian dapat menambah pengalaman peneliti setelah melaksanakan pengamatan langsung terkait manajemen disiplin kerja pegawai di Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi serta menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dengan membandingkan hasil pengamatan tersebut dengan teori-teori yang diperoleh dari sumber-sumber yang relevan.

### b. Bagi Mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini akan diberikan kepada perpustakaan Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta guna menambah koleksi informasi di perpustakaan sehingga penelitian ini dapat menambah wawasan atau pengetahuan serta bermanfaat bagi siapapun yang membaca.

Kemudian, dapat menjadi bahan acuan atau teori referensi bagi penelitian berikutnya yang ingin mengkaji lebih dalam mengenai topik yang sama.

- c. Bagi Biro Sumber Daya Manusia Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi, masukan, mengenai tingkat keberhasilan manajemen disiplin kerja pegawai sehingga penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk bahan evaluasi bagi instansi mengenai manajemen disiplin kerja pegawai.

