

**UPAYA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM MENGIMPLEMENTASIKAN KEBIJAKAN
DISIPLIN APARATUR SIPIL NEGARA DI
KABUPATEN JEMBER (Studi pada Badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Kabupaten Jember)**

Oleh : Tika Ayu Safitri, NIM 1510511029

Dosen Bahtiar, S.H., M.Si

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Prodi Ilmu Pemerintahan

Universitas Muhammadiyah Jember

Jl. Karimata No.49 Jember 68121

Email : www.unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara sebagai salah unsur penting dalam sebuah negara untuk menjalankan pemerintahan disebuah negara. Aparatur Sipil Negara sebagai abdi negara harus bisa memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan menciptakan Ethos kerja yang baik, serta memberikan totalitas dalam bekerja yang bermanfaat untuk masyarakat serta memiliki rasa disiplin yang tinggi, karena Aparatur Sipil Negara yang baik mampu memberikan contoh sikap disiplin yang baik terhadap masyarakat. Sikap disiplin harus dimiliki oleh setiap pegawai pemerintahan terutama Aparatur Sipil Negara, dari rasa kedisiplinan itu bisa memberikan motivasi kepada Aparatur Sipil Negara melaksanakan tugasnya. Sikap disiplin merupakan kesanggupan Aparatur Sipil Negara untuk mematuhi semua peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dan menghindari semua larangan yang ditentukan dalam peraturan atau undang-undangan dan/atau peraturan yang ada di setiap instansi yang apabila peraturan itu tidak ditaati akan mendapatkan sanksi hukuman disiplin. Penelitian ini peneliti menggunakan Teori Edward III yaitu komunikasi, sumberdaya, disposisi dan struktur birokrasi. Dalam penelitian ini dapat dikatakan bahwa penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember kepada AparaturSipil Negara yang melanggar disiplin sepenuhnya belum berjalan lancar karena adanya beberapa faktor yang memengaruhinya, salah satunya adalah Aparatur Sipil Negara yang ada di dalam Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kabupaten Jember yang masih belum mampu memberikan contoh yang baik kepada Aparatur Sipil Negara dan kesadaran dari dalam diri individu setiap Aparatur Sipil Negara akan kedisiplinan dan tanggung jawab sangat rendah.

Kata Kunci: Implementasi, Disiplin, Aparatur Sipil Negara (ASN)

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam menjalankan suatu organisasi. Organisasi akan berjalan lancar apabila memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya, yang bisa menjalankan tujuan organisasi yang dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dalam mengimplementasikan misinya yang dikelola dan diurus oleh manusia, karena manusia merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan semua kegiatan institusi/organisasi.

Menurut UU Nomor 5 Tahun 2014 bahwa Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Aparatur Sipil Negara sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat memiliki peran yang sangat penting dalam pembangunan untuk menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, demokratis, makmur, adil, berperadaban modern dan bermoral tinggi dalam melakukan pelayanan kepada masyarakat, serta yang paling utama adalah menjunjung tinggi kesatuan dan persatuan bangsa dan dengan kesetiaan pada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Aparatur Sipil Negara tidak hanya menjunjung tinggi kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945, akan tetapi juga pada negara dengan mewujudkan peningkatan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Namun yang terjadi dilapangan penerapan sikap disiplin, jujur, adil, akuntabel dan transparan belum dilaksanakan secara maksimal oleh setiap anggota ASN. Kinerja yang diberikan oleh setiap Aparatur masih sangat rendah, bahkan hal tersebut tidak pernah berhenti menjadi sorotan masyarakat, hal ini dapat terjadi karena kemajuan teknologi informasi dan pengetahuan yang semakin berkembang pesat.

Upaya peningkatan disiplin kerja sudah diatur di dalam Peraturan Bupati Jember No 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember mengenai Pembinaan Pegawai Pasal 18 disebutkan bahwa pelaksanaan penyusunan program dan petunjuk pembinaan pegawai dalam rangka meningkatkan disiplin dan kinerja aparatur. Disiplin kerja yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab para pegawai terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Untuk menjamin keobjektivitasan hukuman yang dijatuhkan kepada Aparatur Sipil Negara perlu dipahami mekanisme penjatuhan disiplin terhadap Aparatur Sipil Negara yang telah melakukan pelanggaran disiplin dalam kedudukannya sebagai manusia yang memiliki kepentingan pribadi serta kepentingan masyarakat. Perlu ada tindakan nyata oleh pemerintah daerah yang berwenang ataupun oleh Bupati langsung, seperti yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi dalam mendisiplinkan Aparatur Sipil Negara yang tidak disiplin. Akibat sering membolos dan tidak disiplin ratusan Aparatur Sipil Negara dilingkungan Pemerintah Kota Bekasi mendapatkan

Sanki memakai rompi saat upacara apel pagi, rompi yang berwarna hijau muda di gunakan oleh pegawai Aparatur Sipil Negara yang membolos tingkat ringan sementara untuk Aparatur sipil Negara yang sering membolos menggunakan rompi berwarna oranye dan tidak hanya itu saja beberapa kepala dinas yang sebenarnya rajin masuk kerja namun juga harus menggunakan rompi sanksi, karena beberapa pegawai yang bekerja di institusi yang dipimpinnya terbukti membolos dan tidak disiplin, dan jika masih saja membandel tidak disiplin atau masih sering membolos sanksi administrasi hingga pemecatan akan diberikan kepada Aparatur Sipil Negara yang bersangkutan. Tindakan seperti yang dilakukan oleh Pemerintah Kota Bekasi patut dicontoh oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Jember untuk mendisiplinkan para Aparatur Sipil Negara yang tidak disiplin, dan dirasa cukup efektif untuk memberikan efek jera kepada Aparatur Sipil Negara yang sering melanggar aturan dan tidak disiplin.

Melihat kondisi seperti yang dijelaskan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai sejauhmana peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM dalam mengimplementasikan disiplin pegawai. Berdasarkan penjelasan diatas maka peneliti tertarik untuk mengangkat judul skripsi mengenai “Upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dalam Mengimplementasikan Disiplin Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jember (Studi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang sebagaimana diuraikan di atas, secara umum yang menjadi permasalahan adalah:

Bagaimana implementasi kebijakan disiplin Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Secara umum tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menjawab pertanyaan penelitian yang muncul dengan rumusan masalah seperti yang diuraikan diatas.

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan yang hendak dicapai adalah untuk mendeskripsikan bagaimana implementasi kebijakan disiplin aparatur sipil negara di kabupaten Jember

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Praktis

Secara umum, penelitian ini bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada Pemerintah Kabupaten Jember, khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengenai penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara Kabupaten Jember.

1.4.2 Manfaat Teoritis

Dari segi teoritis, hasil penelitian ini bermanfaat untuk memberikan kontribusi literasi ilmu Pemerintahan, bidang pembinaan dan kesejahteraan pegawai, khususnya dalam penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) dan faktor-faktor yang mempengaruhi Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak bisa patuh pada aturan yang berlaku. Penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) yang efektif semakin

diperlukan untuk mewujudkan pemerintahan yang *excellence*.

1.4.3 Manfaat Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan saya di bidang penelitian. Dibawah bimbingan dosen yang berpengalaman, saya mendapatkan pengalaman berharga yang tidak akan pernah terlupakan sepanjang hidup mengenai perjuangan menulis skripsi. Sekaligus sebagai salah satu upaya pemenuhan tugas dan kewajiban dalam rangka kegiatan menyelesaikan studi di Jurusan Ilmu Pemerintahan, Universitas Muhammadiyah Jember.

II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Implementasi Kebijakan

Implementasi merupakan bentuk aksi nyata dalam menjalankan rencana yang telah dirancang dengan matang sebelumnya. Implementasi merupakan sesuatu hal yang bermuara pada aksi, aktivitas, tindakan, serta adanya mekanisme dari suatu sistem. Implementasi tidak hanya sekedar aktivitas monoton belaka, tetapi merupakan suatu kegiatan yang terencana dengan baik yang berguna untuk menyampaikan tujuan tertentu (*Usman:2002*). Rencana yang sudah dibuat dengan sangat baik tidak akan berarti apa jika tidak dilaksanakan dengan atau tidak dilaksanakan dengan benar. Menurut Patton dan Sawicki (1993) implementasi pada dasarnya berkaitan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan untuk merealisasikan program-program yang sudah di rencanakan sebelumnya.

George C Edward III (Subarsono, 2005) memberikan

pandangan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variable, yakni:

a. Komunikasi

Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Sementara itu komunikasi kebijakan berarti suatu proses penyampaian informasi kebijakan dari pembuat kebijakan (*policy makers*) kepada pelaksana kebijakan (*policy implementors*) (Widodo, 2011:97). Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik dan sikap serta tanggapan dari para pihak yang terlibat agar suatu kebijakan dapat berhasil dijalankan. Implementasi akan berjalan efektif apabila ukuran dan tujuan kebijakan dapat dipahami oleh individu yang bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan kebijakan. Sesungguhnya Implementasi kebijakan harus diterima oleh semua individu dan harus mengerti secara jelas dan akurat mengenai maksud dan tujuan kebijakan.

Menurut Winarno (2005:128) Faktor-faktor yang mendorong ketidakjelasan informasi dalam implementasi kebijakan publik biasanya karena kompleksitas kebijakan, kurangnya pemahaman mengenai tujuan-tujuan kebijakan publik, adanya masalah-masalah dalam memulai kebijakan yang baru serta adanya kecenderungan menghindari pertanggungjawaban kebijakan atau sering lempar tanggungjawab antar sesama pelaku kebijakan.

Jadi, dalam hal ini peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau yang biasa di singkat BKPSDM sangat penting

dalam melakukan komunikasi kepada semua Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jember, karena komunikasi yang dilakukan BKPSDM sangat berpengaruh dalam menyampaikan suatu kebijakan kepada semua pelaku atau pegawai agar mereka dapat mengerti dan tahu apa yang harus mereka lakukan berkaitan dengan program-program atau kebijakan yang sedang atau akan mereka jalankan. Apabila SKPSDM tidak bisa memberikan informasi yang baik kepada seluruh Aparatur Sipil maka disiplin Aparatur Sipil ini tidak akan berjalan dengan baik, dan bahkan ketidakdisiplinan ASN akan semakin tinggi.

b. Sumber Daya

Sumber daya berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung, khususnya sumber daya manusia. Sumber daya disini berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.

Menurut Edward III dalam Agustino (2006:158-159), sumber daya merupakan hal terpenting dalam mengimplementasi kebijakan yang baik. Sumber daya ini mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi, dan kewenangan yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia (*staf*)

Komponen sumber daya ini meliputi jumlah staf, keahlian dari para pelaksana dan informasi yang relevan. Sumber daya manusia yang tidak memadai (jumlah dan kemampuan) berakibat tidak dapat dilaksanakannya suatu kebijakan atau program secara sempurna karena mereka tidak bisa melakukan pengawasan dengan baik. Jika jumlah staf pelaksana kebiayakn terbatas maka hal yang harus dilakukan ialah meningkatkan skill/kemampuan para

pelaksana untuk melakukan program dan tercapainya suatu tujuan.

2. Anggaran

Dalam implementasi kebijakan, anggaran berkaitan dengan kecukupan modal atau investasi atas suatu program atau kebijakan untuk menjamin terlaksananya kebijakan, sebab tanpa dukungan anggaran yang memadai kebijakan tidak akan berjalan dengan efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran. Begitupun dengan kebijakan pemerintah, jika anggaran yang ditetapkan tidak sesuai dengan jumlah kebutuhan maka implementasi kebijakan itu tidak dapat berjalan dengan lancar.

3. Fasilitas

Fasilitas atau sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Pengadaan fasilitas yang layak, seperti gedung, tanah dan peralatan kantor akan menunjang dalam keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan atau program. Tanpa fasilitas ini mustahil kebijakan akan berjalan dengan lancar.

4. Informasi dan Kewenangan

Tidak hanya tiga sumber daya itu saja yang penting, tetapi informasi juga penting dalam implementasi kebijakan, terutama informasi yang relevan dan cukup terkait mengimplemmentasikan suatu kebijakan. Sementara itu, wewenang berperan penting terutama untuk meyakinkan dan menjamin bahwa kebijakan yang dilaksanakan sesuai dengan yang dikehendaki.

c. Disposisi

Disposisi berkenaan dengan kesediaan dari para implementor untuk melaksanakan kebijakan publik tersebut. Kemampuan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Kecenderungan perilaku atau

karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran. Karakter penting yang harus dimiliki oleh pelaksana kebijakan adalah kejujuran dan komitmen yang tinggi. Sikap dari implementator memiliki sikap yang baik maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti apa yang diinginkan oleh pembuat kebijakan, sebaliknya apabila sikapnya tidak mendukung maka implementasi tidak akan terlaksana dengan baik.

Menurut Edward III dalam Winarno (2005:142-143) mengemukakan "Disposisi merupakan salah satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif". Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif dapat memberikan dukungan terhadap implementasi kebijakan, maka kemungkinan besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana implementasi kebijakan memiliki sikap yang tidak setuju atau bahkan cenderung menolak terhadap implementasi kebijakan yang sudah disepakati karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan tidak akan bisa berjalan sesuai dengan apa yang diinginkan sejak awal. Bentuk penolakan yang dilakukan dapat bermacam-macam seperti yang dikemukakan Edward III tentang "zona ketidakacuhan" dimana para pelaksana kebijakan melalui keleluasaannya (diskresi) melakukan penolakan itu dengan cara yang halus seperti menghambat implementasi kebijakan dengan cara mengacuhkan, menunda dan tindakan penghambatan lainnya.

d. Struktur birokrasi

Struktur birokrasi berkaitan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan. Keberadaan birokrasi tidak hanya ada dalam struktur pemerintahan, akan tetapi juga ada dalam organisasi swasta, institusi pendidikan dan lain sebagainya. Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerja sama dari banyak pihak. Ketika struktur organisasi tidak bisa kondusif dalam mengimplementasikan suatu kebijakan, maka hal ini bisa menyebabkan jalannya implementasi suatu kebijakan tidak bisa berjalan dengan efektif.

Menurut Edward III dalam Winarno (2005:150) terdapat 2 karakteristik utama dalam birokrasi yakni: "*Standard Operational Procedure* (SOP) dan fragmentasi".

"*Standard operational procedure* (SOP) merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas". (Winarno, 2005:150). Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan.

Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan adalah fragmentasi. Edward III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran

tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi". Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan. Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi pokok yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan.

2.2 Peningkatan Disiplin Aparatur Sipil Negara

Aparatur Sipil Negara merupakan unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah serta menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat setiap Aparatur Sipil Negara harus mampu menjadikan kepentingan Negara dan kepentingan masyarakat diatas kepentingan pribadi dan golongan. Sebagai abdi Negara seorang aparatur Sipil Negara juga wajib setia dan taat kepada Pancasila sebagai sebagai filsafah dan ideologi Negara, kepada Undang-undang Dasar 1945, Negara dan pemerintahan.

Alex S. Nitisemito (1980:260) lebih memperjelas arti dan makna dari disiplin, antara lain mengemukakan, bahwa kedisiplinan dapat diartikan suatu sikap atau perilaku yang sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi yang bersangkutan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

Disiplin Aparatur Sipil Negara merupakan kesanggupan Aparatur Sipil

Negara untuk mematuhi semua peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan dan menghindari semua larangan yang ditentukan dalam peraturan, perundang-undangan dan/atau peraturan yang ada di setiap instansi yang apabila peraturan itu tidak ditaati dan dilanggar akan mendapatkan sanksi hukuman disiplin

Peraturan disiplin Aparatur Sipil Negara juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut sudah diatur mengenai ketentuan-ketentuan mengenai kewajiban, larangan, hukuman disiplin, pejabat yang berwenang menghukum, penjatuhan hukuman disiplin, dan berlakunya hukuman disiplin.

Dalam Pasal 6 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara ditegaskan bahwa jenis Aparatur Sipil Negara terdiri dari 2 jenis yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Hal ini bahwa ASN menjadi tumpuan dalam pelaksanaan pemerintah sesuai dengan tugas, dan fungsi masing-masing. Berdasarkan Pengamatan, kualitas kerja dan disiplin kerja ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia secara umum masih tergolong rendah, yaitu kurangnya tingkat kedisiplinan dalam masuk kerja. Sosok ASN yang mampu memainkan peranan tersebut adalah ASN yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap disiplin yang tinggi, kinerja yang baik serta sikap dan perilakunya yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral dan bermental baik,

profesional, sadar akan tanggungjawabnya sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

Menurut peraturan pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada pasal 1 ayat (1) adalah kesanggupan Aparatur Sipil Negara untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Pegawai yang tidak mematuhi disiplin akan mendapatkan sanksi sesuai dengan tindakan indisipliner yang dilakukan pegawai, mulai dengan teguran secara lisan, peringatan tertulis sampai dengan pemberhentian.

2.2.1 Tingkatan Hukuman Disiplin

Didalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara terdapat beberapa tingkatan, yaitu:

- a) Hukuman Disiplin Ringan
 1. Teguran Lisan
 2. Teguran Tertulis
 3. Pernyataan tidak puas secara tertulis
- b) Hukuman Disiplin Sedang
 1. Penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun
 2. Penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun
 3. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun
- c) Hukuman Disiplin Berat
 1. Penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun

2. Pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah
3. Pembebasan dari jabatan
4. Pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai ASN
5. Pemberhentian tidak dengan hormat sebagai ASN

2.2.2 Tahapan Hukuman Disiplin

a. Tahap Pemanggilan

Pada tahap pemanggilan ini, ASN yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dipanggil secara tertulis oleh atasan langsung untuk dilakukakan pemeriksaan.

b. Tahap Pemeriksaan

Sebelum ASN dijatuhi hukuman disiplin, setiap atasan langsung wajib melakukan pemeriksaan kepada ASN yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dan pemeriksaan kepada ASN yang diduga melakukan pelanggaran disiplin dilakukan secara tertutupserta hasilnya dituangkan dalam bentuk berita acara pemeriksaan.

c. Tahap Penyampaian Hukuman Disiplin

Berdasarkan hasil pemeriksaan yang ada pejabat yang berwenang menghukum menjatuhkan hukuman, dalam keputusan hukuman disiplin harus disebutkan pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh ASN yang bersangkutan.

2.4 Kode Etik, Disiplin, Netralitas, dan Jiwa Korsa Pegawai Negeri

a. Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Kode etik Pegawai Negeri Sipil memuat prinsip sebagai berikut:

- 1) Memberikan pelayanan umum secara simpatik, efisien, cepat, serta tidak diskriminatif
- 2) Memanfaatkan dana publik secara tepat, efektif dan efisien
- 3) Dilarang menyalahgunakan jabatan dan kedudukannya atau informasi yang dimilikinya dalam kaitan tugasnya untuk kepentingan pribadinya atau kelompoknya
- 4) Dilarang menerima keuntungan dalam bentuk apapun dari pihak ketiga yang dapat dipandang sebagai kolusi.
- 5) Memegang teguh kerahasiaan negara dan pemerintah dari segala ancaman yang merugikan baik secara ekonomi maupun politis.
- 6) Menjunjung tinggi nilai kebenaran, kejujuran dan kehalusan budi pekerti.

b. Disiplin Pegawai Negeri

Disiplin adalah kondisi untuk melakukan koreksi atau menghukum pegawai yang melanggar ketentuan atau prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Disiplin merupakan bentuk pengendalian agar pegawai selalu berada dalam koridor peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam setiap melaksanakan suatu pekerjaan yang sedang mereka kerjakan.

c. Larangan Pegawai Negeri Sipil

- 1) Melakukan hal yang dapat menyebabkan menurunnya harkat, martabat dan harga diri bangsa, negara dan pemerintah Republik Indonesia.
- 2) Menyalahgunakan jabatan dan wewenang yang dimilikinya
- 3) Menjadi agen spionase bagi negara dan pemerintah asing

- 4) Menerima sesuatu apa saja dari siapapun juga memungkinkan terjadinya solusi.
- 5) Melakukan suatu tindakan atau sengaja tidak melakukan sesuatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani.
- 6) Melakukan kegiatan kedinasan yang langsung ataupun tidak langsung merupakan *rent seeking* (meraup keuntungan bisnis dengan memanfaatkan kedekatan dengan penguasa yang berwenang).

d. Hukuman disiplin

Pemberina hukuman dilakukan terhadap setiap aparatus Sipil Negara yang melakukan pelanggaran disiplin dan penjatuhan hukuman disiplin tersebut dilakukan oleh pejabat yang berwenang untuk menghukum.

e. Pemberhentian Aparatur Sipil Negara

Pemberhentian baik dalam sektor publik maupun swasta merupakan berakhirnya hubungan kerja antara pegawai yang bersangkutan dengan tempatnya bekerja yang disebabkan oleh sejumlah faktor, baik yang dikehendaki oleh pegawai tersebut maupun yang tidak kehendaki.

III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan ingin menggambarkan fenomena sosial tertentu. Menurut Moleong (2007:8) penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang

di alami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain.

Penelitian kualitatif juga merupakan penelitian riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif. Proses dan makna (perspektif subjek) lebih di tonjolkan dalam penelitian kualitatif. Dalam hal ini fenomena yang ingin digambarkan adalah hal yang terkait mengenai Upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Jember.

3.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dengan pertimbangan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember adalah Badan yang bertanggung jawab atas Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jember. Serta untuk waktu penelitian dari bulan November 2018 – Januari 2019.

3.3 Sumber Data

Data atau informasi dalam penelitian ini diperoleh dari sumber “*social situation*” (Spradley; 1980). Situasi sosial terdiri atas tiga elemen, yaitu: tempat (*place*), aktivitas (*activity*), dan pelaku (*actor*). Tempat adalah ruang dengan segala aspek fisiknya, termasuk, dokumen, computer, *compact disc (CD)*, dan perangkat keras lainnya. Aktivitas adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan oleh orang (akan digali melalui observasi). Pelaku adalah semua orang (pegawai) yang terlibat dalam

situasi sosial. Sebagian pegawai dipilih untuk memberikan informasi (diwawancarai). Mereka dinamakan informan.

Disini peneliti menentukan sendiri siapa saja sampel penelitiannya yang dianggap mengetahui permasalahan yang diteliti. Dan jumlah sampel yang dipilih sudah ditentukan sebelumnya, informan yang dipilih pada awal penelitian yaitu:

1. Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember
2. Kasubbid Pensiun dan Kesejahteraan Pegawai
3. Kasubbid Pembinaan Pegawai
4. Staf Pembinaan Pegawai

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Teknik yang digunakan mengutamakan pendalaman terhadap fokus pengamatan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui observasi, wawancara mendalam, pencatatan, rekaman, dan studi kepustakaan.

3.4.1 Wawancara

Wawancara merupakan kegiatan tanya jawab lisan antar dua orang atau lebih secara langsung. Jenis wawancara ada 2, yakni wawancara tidak terstruktur dan wawancara terstruktur. Wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancaranya yang digunakan hanya berupa garis-garis

besar permasalahan yang akan ditanyakan. Sedangkan wawancara terstruktur ialah tanya jawab yang terarah untuk mengumpulkan data – data yang relevan. Wawancara dalam penelitian kualitatif pada umumnya tidak dilakukan secara terstruktur ketat dan dengan pertanyaan tertutup seperti di dalam penelitian kuantitatif, tetapi dilakukan secara tidak terstruktur atau lebih sering disebut sebagai teknik wawancara mendalam. Dalam Penelitian ini penulis melakukan wawancara tak terstruktur untuk mendapatkan informasi secara mendalam dengan narasumber yang dianggap mengerti tentang masalah yang peneliti ambil.

3.4.2 Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data melalui pengamatan secara langsung di lapangan atau lokasi penelitian. Sutrisno Hadi (1986) dalam Sugiyono (2006:166) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dalam hal ini, peneliti perlu mengunjungi lokasi penelitian untuk mengamati secara langsung semua hal atau kondisi yang ada di lapangan. Penelitian harus dimulai dengan observasi dan kembali lagi kepada observasi untuk membuktikan kebenaran masalah yang ada pada penelitian tersebut.

3.4.3 Dokumentasi

Menurut Hamidi (2004:72), Metode dokumentasi adalah informasi yang berasal dari catatan penting baik dari lembaga atau organisasi maupun dari perorangan. Dokumentasi penelitian

ini merupakan pengambilan gambar oleh peneliti untuk memperkuat hasil penelitian. Menurut Sugiyono (2013:240), dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Bogdan dalam Sugiyono, 2013:244). Spradley (dalam Sugiyono, 2006: 89) menyatakan bahwa analisis dalam penelitian jenis apapun, adalah merupakan cara berfikir kritis. Hal itu berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian, dan hubungannya dengan keseluruhan. Analisis data dilakukan untuk mengolah data menjadi informasi, data akan menjadi mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data adalah mencari, mencatat, dan mengumpulkan semua secara objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil observasi dan wawancara di lapangan yaitu pencatatan data dan berbagai bentuk data yang ada di lapangan.

b. Reduksi Data

Menurut Sugiyono (2010: 338). Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok,

memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang hal yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

c. Display Data

Display Data, yaitu dengan menyajikan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi selama penelitian berlangsung. Setelah itu perlu adanya perencanaan kerja berdasarkan apa yang telah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

d. Pengambilan Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman yang dikutip oleh Sugiyono (2010: 345) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya.

IV PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Jember

bertempat di Jalan Sudarman No.1, Jember. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Jember merupakan unsur pemerintah Kabupaten Jember yang dipimpin oleh seorang kepala yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember ditetapkan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Bondowoso Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Jember dan Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.

4.2 Upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Mengimplementasikan Disiplin Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Jember

Aparatur Sipil Negara sebagai salah satu unsur penting dalam sebuah negara untuk menjalankan pemerintahan di sebuah negara. Aparatur Sipil Negara sebagai abdi negara harus bisa memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat dan menciptakan Ethos kerja yang baik, serta memberikan totalitas dalam bekerja yang bermanfaat untuk masyarakat serta memiliki rasa disiplin yang tinggi, karena Aparatur Sipil Negara yang baik mampu memberikan contoh sikap disiplin yang baik terhadap masyarakat. Sikap disiplin harus dimiliki oleh setiap pegawai pemerintahan terutama ASN, dari rasa kedisiplinan itu bisa memberikan

motivasi kepada ASN melaksanakan tugasnya. Disamping itu sikap disiplin bermanfaat untuk mendidik pegawai agar bisa mematuhi dan melaksanakan peraturan, prosedur maupun kebijakan-kebijakan yang ada.

Berdasarkan pemaparan yang sebelumnya menurut Edward III bahwa untuk mencapai keberhasilan dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan terdapat empat faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi antara lain yaitu melalui faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Maka keempat faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.2.1 Komunikasi

Seperti yang dikatakan dalam teori implementasi oleh Edwar III, bahwa komunikasi merupakan aspek pertama dalam sebuah implementasi kebijakan, karena disini komunikasi berkaitan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik. Sebuah kebijakan yang dibuat akan berjalan dengan baik dan efektif apabila ada komunikasi yang efektif antara pelaksana kebijakan atau program dengan para kelompok sasaran (target group). Dengan adanya komunikasi maka tujuan dan sasaran dari sebuah kebijakan dapat disosialisasikan dengan baik sehingga dapat menghindari dari adanya distorsi dari kebijakan yang dibuat. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran. Seperti yang diungkapkan oleh Sub Bidang Pembinaan Pegawai Ibu Mentik Diah Andayani, SH.

“Sebenarnya kemampuan ASN yang ada di kanupaten Jember sendiri sudah memenuhi syarat dan mereka rata-rata sudah bekerja sesuai dengan tupoksinya. Kalau untuk masalah disiplin dan tidaknya seseorang terkadang kembali lagi kepada individu masing-masing. Usaha dari BKD untuk menjalankan tugas sudah berjalan lancar seperti diklat PNS misalnya, diklat itu diadakan bertujuan untuk meningkatkan keahlian, kemampuan dan keterampilan kepada ASN itu sendiri, dan juga bisa meningkatkan rasa kedisiplinan dari dalam diri untuk bisa memeberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.” (Wawancara pada 12 Desember 2018)

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan salah satu pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia diatas dapat dijabarkan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sudah melakukan tugasnya untuk meningkatkan rasa disiplin ASN melalui kegiatan Diklat ASN tersebut, tapi Diklat ASN tidak bisa dikatakan sepenuhnya berhasil karena meskipun ASN ikut serta dalam kegiatan Diklat ini jika individunya tidak memiliki rasa disiplin dari dalam dirinya itu semua tidak akan ada artinya, terkadang mereka ikut kegiatan diklat ini hanya untuk menggugurkan kewajiban mereka saja bukan untuk kepentingan kedepannya untuk pemerintah maupun dalam melayani masyarakat.

4.2.2 Sumber Daya

A. Sumber Daya Manusia

Sumber daya berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung, khususnya sumber daya manusia. Sumber daya disini berkaitan dengan segala sumber yang dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan. Selain komunikasi, sumber daya merupakan salah satu faktor penentu dalam keberhasilan implementasi kebijakan. Walaupun kebijakan sudah dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, akan tetapi apabila implementor kekurangan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan tersebut maka implementasi tidak akan berjalan dengan efektif.

“Sumber Daya Manusia atau ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sudah sesuai dengan kriteria dan berjalan sesuai tupoksinya. Seperti halnya saja dengan pendidikan, pendidikan pegawai negeri atau ASN di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Jember sekarang rata-rata pendidikan ASN di Kabupaten Jember S1 itu berarti sudah banyak peningkatan, sudah jarang sekali lulusan SMA.” (Wawancara dengan Bapak Dwisunu selaku Subbid Pensiun dan kesejahteraan Pegawai tanggal 13 Desember 2018)

Sumber daya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember yang meliputi Sumber Daya Manusia (SDM), anggaran, sarana dan prasarana, kelembagaan dan ketatalaksanaan menjadi faktor penentu untuk mencapai suatu keberhasilan pelaksanaan tugas dalam menghadapi dinamika perubahan

lingkungan strategis. Sumber daya tersebut harus dapat dimanfaatkan secara optimal agar tujuan organisasi dapat tercapai sesuai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam penelitian ini kemampuan sumber daya manusia secara kuantitas dapat dilihat dari jumlah pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember untuk mengimplementasikan tugas pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan kemampuan sumber daya dilihat dari sisi kualitas dapat dilihat dari tingkatan pendidikan dari pegawai dan tingkat pemahaman terhadap tugas pekerjaan serta keterampilan dan kemampuan yang dimiliki.

Berdasarkan capaian kinerja pelayanan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember selama kurun waktu lima tahun kebelakang, dilihat dari tantangan dan peluang yang ada, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang dihadapi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember, yaitu:

1. Kurang optimalnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih (*good governance dan celan government*)
2. Masih banyak dijumpai ASN yang tidak berkompeten dalam melaksanakan tugas dan fungsi, terutama terkait dengan pelayanan publik
3. Jumlah ASN belum sesuai dengan kebutuhan dan formasi, karena ketidakseimbangan antara perekrutan ASN (kuota dari pemerintah) dengan ASN yang pensiun

4. Masih rendahnya minat ASN untuk mengetahui dan memahami aturan perundang-undangan tentang kepegawain yang mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya
5. Pembinaan dan pengawasan oleh atasan secara hierarki masih belum terlaksana dengan optimal sehingga banyak ditemukan ASN yang kurang disiplin, kurang bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta target kinerja tidak tercapai.
6. Masih banyak ditemukan ASN dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta pelayanan kepada masyarakat bertentangan dengan semangat reformasi birokrasi
7. Rekrutmen dan penataan ASN masih belum sepenuhnya berdasarkan hasil analisa beban kerja dan analisa jabatan
8. Belum adanya sistem atau aturan penggajian yang konkrit berdasarkan beban kerja, sehingga ASN tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan berinovasi
9. Pemberian penghargaan dan sanksi (*Reward and punishment*) dalam pembinaan pegawai belum optimal
10. Belum adanya sarana dan prasarana untuk rekrutmen, pembinaan, penataan dan peningkatan sumber daya aparatur yang berbasis teknologi informasi
11. Belum tersedianya data dasar yang siap digunakan setiap waktu, valid dan terintegrasi.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember diatas, dapat dilihat

bahwa masih banyak Aparatur Sipil Negara yang tidak kompeten dibidangnya dan menurut data yang peneliti dapatkan mengenai jumlah Aparatur Sipil Negara yang ada masih belum cukup untuk memenuhi kebutuhan pegawai yang seharusnya di butuhkan karena terkendala oleh kuota yang diberikan oleh pemerintah tapi pada kenyataan yang ada dilapangan karena kurangnya ASN yang ada di kabupaten Jember terkadang mendapatkan kendala besar dan cenderung tugas itu tidak dapat diselesaikan tepat waktu.

B. Anggaran dan Fasilitas

Sumber daya anggaran dan sumber daya fasilitas merupakan kebutuhan yang mempengaruhi dalam sebuah implementasi kebijakan, setelah sumber daya manusia sumber daya anggaran dan fasilitas menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi agar kebijakan yang di akan diimplementasikan berjalan dengan maksimal.

Setiap tahunnya kurang lebih 2,5 Milyar digelontorkan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi kebutuhan Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember, nominal sebesar itu tidak hanya dipergunakan untuk kebutuhan primer saja akan tetapi juga dipergunakan untuk kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kepegawain seperti halnya diklat, pelatihan, sosialisasi, rapat kerja dan lain sebagainya. Sedangkan sumber daya yang lainnya yaitu fasilitas, Fasilitas atau sarana dan prasarana merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam implementasi kebijakan. Pengadaan fasilitas yang layak, seperti gedung, tanah dan peralatan kantor

akan menunjang dalam keberhasilan implementasi suatu program atau kebijakan atau program. Tanpa fasilitas ini mustahil kebijakan akan berjalan dengan lancar.

C. Kewenangan

Sumberdaya lain yang cukup penting dalam menentukan keberhasilan tidaknya suatu implementasi kebijakan itu adalah kewenangan. Menurut Edward III dalam Widodo (2010:103) menyatakan bahwa:

Kewenangan (authority) yang cukup untuk membuat keputusan sendiri yang dimiliki oleh suatu lembaga akan mempengaruhi lembaga itu dalam melaksanakan suatu kebijakan. Kewenangan ini menjadi penting ketika mereka dihadapkan suatu masalah dan mengharuskan untuk segera diselesaikan dengan suatu keputusan.

Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah yang di berikan dapat berjalan dengan efektif. Kewenangan merupakan legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan suatu kebijakan yang telah ditetapkan secara politik. Ketika wewenang tidak ada, maka kekuatan para implementir kebijakan dimata publik tidak diakui dan tidak akan diterima, sehingga dapat menggagalkan implementasi kebijakan.

Berdasarkan Peraturan Bupati Jember Nomor 64 Tahun 2008 Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Kabupaten Jember. Bahwa kedudukan Badan Kepegawaian adalah Lembaga Teknis Daerah yang berbentuk Badan. Sehingga merupakan unsur pendukung Pemerintah Kabupaten

Jember dibidang Kepegawaian. Badan Kepegawaian Kabupaten Jember mempunyai wewenang dalam bidang kepegawaian, antara lain :

1. Rekrutmen calon pegawai negeri sipil/pegawai
2. Pengangkatan CPNS menjadi PNS
3. Penyempahan PNS
4. Pengurusan administrasi Kartu Pegawai/Isteri/Suami
5. Pengurusan administrasi Kartu ASKES
6. Pengurusan administrasi Kartu TASPEN
7. Kenaikan Pangkat dan gaji berkala PNS
8. Mutasi pegawai
9. Pemberian penghargaan kepada PNS
10. Pengangkatan PNS dalam jabatan
11. Pengurusan cuti PNS/pegawai
12. Pemberian sanksi PNS/pegawai
13. Pengurusan surat Ijin/tugas Belajar
14. Pengurusan keikutsertaan/pelaksanaan Diklat
15. Pemberhentian PNS/pegawai
16. Pengurusan Pensiun PNS, dll

Berdasarkan data diatas mengenai kewenangan dari Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember salah satunya adalah pemberian sanksi pada ASN yang tidak disiplin, dari sini dapat dilihat bahwa kewenangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember tidak hanya mempunyai kewenangan untuk mengurus SK kepegawaian, perceraian dan lain sebagainya yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai akan tetapi juga Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Jember memiliki wewenang

memberikan sanksi kepada ASN yang melanggar aturan dan tidak disiplin dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai abdi negara dan pelayan masyarakat.

4.2.1 Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Disposisi berkenaan dengan kesediaan dari para implementor untuk melaksanakan kebijakan publik tersebut. Kemampuan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan. Kecenderungan perilaku atau karakteristik dari pelaksana kebijakan berperan penting untuk mewujudkan implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran.

Jember ini menunjukkan bahwa ASN tidak mengindahkan teguran lisan yang diberikan karena kemungkinan mereka berpikir bahwa hanyasebatas teguran lisan dan bukan menjadi masalah yang serius, kebiasaan -kebiasaan seperti ini yang bisa saja menjadi penyakit di instansi-instansi pemerintahan karena tidak menanggapi teguran lisan yang bisa dikatakan termasuk teguran ringan pada akhirnya mereka akan terus saja melakukan pelanggaran dan tidak disiplin.

Tujuan dari hukuman disiplin sendiri adalah untuk memberika teguran atau peringatan kepada Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk memperbaiki dan mendidik Aparatur Sipil Negara (ASN) yang melanggar peraturan serta untuk mewujudkan PNS yang handal, profesional, dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan yang menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (*good governance*), maka PNS sebagai unsur aparatur negara dituntut untuk setia kepada Pancasila, Undang- undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintah, memiliki sikap disiplin, jujur, adil, transparan, dan akuntabel dalam melaksanakan tugas.

Peraturan disiplin pegawai negeri sipil atau aparatur sipil negara telah diatur didalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil yang didalamnya mengatur kewajiban, larangan, dan sanksi apabila kewajiban tidak dilaksanakan dan ditaati atau melanggar larangan-larangan yang telah di tetapkan sebelumnya.

4.2.1 Struktur Birokrasi

Tabel 4.2.3.1
REKAPITULASI HUKUMAN DISIPLIN

No	TINGKAT Jenis HK Disiplin	Golongan				Jumlah
		I	II	III	IV	
		1	Teguran Lisan	1	2	
2	Teguran Tertulis	-	-	2	1	3
3	Pernyataan Tidak Puas	-	3	2	2	7
4	Penundaan Kenaikan Gaji Berkala	-	1	-	-	1
5	Penundaan KP 1 thn	-	-	1	-	1
6	Penurunan Pangkat 1 thn	-	1	4	3	8
7	Penurunan Pangkat 3 thn	1	3	3	-	7
8	Pembebasan Jabatan	-	-	5	1	6
9	Pemberhentian dengan hormat	-	1	2	-	3
10	Pemberhentian Tidak dengan Hormat Sebagai PNS	-	-	1	-	1
11	Pemberhentian Sementara	-	1	1	1	3
	JUMLAH	2	12	27	9	50

Sumber: BKPSDM

Berdasarkan tabel data diatas dapat dilihat bahwa rasa disiplin dari dalam diri seorang ASN sangat rendah, jika dilihat dari tingkat hukuman disiplin yang paling tinggi ialah teguran lisan. Data yang diperoleh dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten

Struktur birokrasi berkaitan dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan. Keberadaan birokrasi tidak hanya ada dalam struktur pemerintahan, akan tetapi juga ada dalam organisasi swasta, institusi pendidikan dan lain sebagainya. Implementasi kebijakan yang bersifat kompleks menuntut adanya kerja sama dari banyak pihak. Ketika struktur organisasi tidak bisa kondusif dalam mengimplementasikan suatu kebijakan, maka hal ini bisa menyebabkan jalannya implementasi suatu kebijakan tidak bisa berjalan dengan efektif.

Menurut Edward III dalam Winarno (2005:150) terdapat 2 karakteristik utama dalam birokrasi yakni: "*Standard Operational Procedure (SOP) dan fragmentasi*".

- a. "*Standard operational procedure (SOP)* merupakan perkembangan dari tuntutan internal akan kepastian waktu, sumber daya serta kebutuhan penyeragaman dalam organisasi kerja yang kompleks dan luas". (Winarno, 2005:150). Ukuran dasar SOP atau prosedur kerja ini biasa digunakan untuk menanggulangi keadaan-keadaan umum diberbagai sektor publik dan swasta. Dengan menggunakan SOP, para pelaksana dapat mengoptimalkan waktu yang tersedia dan dapat berfungsi untuk menyeragamkan tindakan-tindakan pejabat dalam organisasi yang kompleks dan tersebar luas, sehingga dapat menimbulkan fleksibilitas yang besar dan kesamaan yang besar dalam penerapan peraturan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember melaksanakan tugasnya sebagaimana yang telah tertuang didalam peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 dan melaksanakan SOP Bupati Jember.

- b. Sifat kedua dari struktur birokrasi yang berpengaruh dalam pelaksanaan kebijakan adalah fragmentasi. Edward III dalam Winarno (2005:155) menjelaskan bahwa "fragmentasi merupakan penyebaran tanggung jawab suatu kebijakan kepada beberapa badan yang berbeda sehingga memerlukan koordinasi". Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan program atau kebijakan. Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi pokok yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan.

V PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Upaya Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Mengimplementasikan Kebijakan Disiplin Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Jember (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sdm Kabupaten Jember) yang telah peneliti jelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Komunikasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember dengan ASN yang ada di kabupaten Jember sudah optimal, dilihat dari

- upaya-upaya yang dilakukan oleh BPKSDM dalam melakukan kegiatan seperti diklat ASN, sosialisasi dan sidak.
2. Sumberdaya yang ada di kabupaten Jember sangat memenuhi, tidak banyak sumberdaya manusia (ASN) nya saja akan tetapi fasilitas, sarana dan prasarana yang ada juga sangat cukup untuk kepentingan pemerintah dan ASN non pemerintahan. Akan tetapi untuk sumber daya manusia yang ada belum semua berkompeten dibidangnya.
 3. Disposisi atau kemauan untuk melaksanakan disiplin itu sendiri, karena rasa kedisiplinan tidak hanya datang dari diri sendiri namun juga dari lingkungan sekitar, seperti halnya jika seorang ASN bekerja di lingkungan yang tidak disiplin apalagi jika pemimpinnya sendiri tidak disiplin maka bawahannya pun juga ikut menjadi tidak disiplin.
 4. Struktur organisasi yang ada di BKPSDM sendiri cukup baik, meskipun terdapat beberapa pegawai BKPSDM sendiri yang belum memiliki sikap disiplin dan tanggung jawab kepada pekerjaannya, akan tetapi hal tersebut bukan suatu masalah yang besar karena pada kenyataan yang terjadi dilapangan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sangat baik dalam memberikan pelayanan kepada ASN di Kabupaten Jember yang membutuhkan bantuan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember.
 5. Berdasarkan pemaparan tersebut diatas peneliti menarik kesimpulan bahwasanya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember sudah memberikan pelayanan yang baik kepada ASN yang ada di Kabupaten Jember dan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember juga telah melaksanakan tugas dan kewenangannya dalam melakukan tindakan tegas kepada ASN di Kabupaten Jember yang tidak disiplin dan tidak bertanggungjawab, jika ada ASN yang tidak memiliki sikap disiplin dan rasa tanggung jawab itu kembali lagi kepada pribadi ASN masing – masing dan yang paling terpenting di sini Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember sudah melakukan tugas sebagaimana mestinya. Seperti yang telah di terangkan pada BAB IV Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember hanya mengurus semua tentang ASN mulai dari awal perekrutan Calon Pegawai Negeri Sipil hingga pemberian Sanksi kepada ASN yang melanggar aturan, jadi dari pemaparan diatas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia Kabupaten Jember tidak memiliki kewenangan untuk mengurus pegawai Non – Pemerintahan atau pegawai pemerintahan dengan sistem kontrak.

DAFTAR PUSTAKA

Fitriani, Nia. (2014). *Studi Tentang Disiplin Kerja Pegawai Dikantor Kecamatan Long Ikis Kabupaten Paser*. Samarinda. Universitas Mulawarman

Haydah, Nur, Titin. (2012). *Kendala Dan Solusi Dalam Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Daerah (Studi Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang)*. Malang. Hukum Administrasi Negara, Fakultas Hukum, Universitas Brawijaya.

M.Subarsono, Drs. A.G. (2016). *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono, P. D. (2006). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Cv. Alfabeta.

Yudha, Bima. (2014). *Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pendidikan Kabupaten Blitar*. Surabaya. Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Denny, Anggar, Rio. (2017) *Strategi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintahan Tahun 2015*. Lampung. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Lampung

Yunianti, Yenni, Andi. (2014) *Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan*. Makasar. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Hasanudin

PERATURAN DAN UNDANG-UNDANG:

Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 Tentang Pembinaan Jiwa Korps dan Kode Etik Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Daerah Kabupaten Jember Nomor 3 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Perangkat Daerah

Peraturan Bupati Kabupaten Jember Nomor 60 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember

Perubahan Renstra Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Jember tahun 2016-2021

Undang-undang Nomor 53 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara

SUMBER INTERNET

http://etd.repository.ugm.ac.id/index.php?mod=penelitian_detail&sub=PenelitianDetail&act=view&typ=html&buku_id=109416&obyek_id=4-

<http://eprints.ums.ac.id/6749/1/R100040040.pdf>

<http://journal.unair.ac.id/download-fullpapers-kmp3576bbc084full.pdf>.

diakses pada tanggal 23 Januari 2019

<https://media.neliti.com/media/publications/34873-ID-kendala-dan-solusi-dalampeningkatan-disiplin-pegawai-negeri-sipil-daerah-studi.pdf>.

diakses pada tanggal 28 Januari 2019

<https://lib.unnes.ac.id/27593/1/3301412090.pdf>. diakses pada tanggal 28 Januari 2019

<https://www.sejarah-negara.com/2017/10/31-daftar-nama-kecamatan-di-kabupaten-jember-jawa-timur.html> diakses pada tanggal 28 Februari 2019

<https://www.google.com/search?q=implementasi+kebijakan+disiplin+pegawai+negeri+sipil+di+dinas+pendidikan+provinsi+sulawesi+selatan&oq=implementasi+kebijakan+disiplin+pegawai+negeri+sipil+di+dinas+pendidikan+provinsi+sulawesi+selatan&aqs=chrome..69i57.610j0j9&sourceid=chrome&ie=utf-8>. Diakses pada tanggal 2 April 2019

