



## Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Terhadap Disiplin Pegawai Di Pemerintah Kota Palopo

Ilham Rasjid<sup>2</sup>, Said Sampara<sup>1</sup> & Nasrullah Arsyad<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Magister Ilmu Hukum, Universitas Muslim Indonesia.

<sup>2</sup> Koresponden Penulis, E-mail: [ilham.rasyid79@gmail.com](mailto:ilham.rasyid79@gmail.com)

### ABSTRAK

Tujuan penelitian menganalisis efektivitas Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo; dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo. Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan yuridis empiris. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo terlaksana kurang efektif yang pada umumnya ditanggapi kurang efektif, terutama yang aturan yang termuat dalam Pasal 229, yakni: (1) Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS; (2) Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin; (3) PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin; (4) Hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum; dan (2) Faktor kualitas PNS, perilaku PNS, kesejahteraan PNS, struktur hukum, budaya hukum, pengetahuan hukum, dan sanksi hukum berpengaruh terhadap kurang efektifnya pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, sehingga ketujuh faktor tersebut perlu dimaksimalkan pelaksanaannya

**Kata Kunci:** Manajemen; Disiplin; Pegawai Negeri Sipil

### ABSTRACT

The objectives of this study analyzing the effectiveness of Government Regulation No. 11 of 2017 concerning Management of Civil Servants on employee discipline in the Palopo City Government; and factors that influence the effectiveness of the implementation of Government Regulation No. 11 of 2017 concerning Management of Civil Servants on employee discipline in the Palopo City Government. This research is a descriptive study with an empirical juridical approach. The research method used is descriptive method. The results showed that: (1) Government Regulation Number 11 Year 2017 concerning Management of Civil Servants on employee discipline in the Palopo City Government was implemented less effectively which was generally responded to less effectively, especially those rules contained in Article 229, namely: (1) To ensure the maintenance of order in the smooth implementation of duties, civil servants must comply with the discipline of civil servants; (2) Government Agencies are obliged to implement discipline enforcement of PNS and carry out various efforts to improve discipline; (3) Civil servants who commit disciplinary violations are disciplined; (4) The disciplinary punishment for civil servants is imposed by the official in charge of punishment; and (2) Factors of quality of civil servants, behavior of civil servants, welfare of civil servants, legal structure, legal culture, legal knowledge, and legal sanctions affect the ineffectiveness of the implementation of Government Regulation No. 11 of 2017 concerning Management of Civil Servants on employee discipline in the City Government of Palopo, so the seven factors need to be maximized in their implementation.

**Keyword:** Management; Discipline; Government employees

## PENDAHULUAN

Salah satu tuntutan dan amanat gerakan reformasi di Indonesia adalah mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih. Sampai dengan saat ini, birokrasi pemerintahan tetap menjadi hal yang menarik untuk dicermati, karena kondisi dan bahkan berbagai macam isu publik (*public issues*) mengenai birokrasi yang berbau miring (Yudiatmaja, 2015). Birokrasi di Indonesia sering dianggap birokrasi yang statis, dimana kurang peka terhadap perubahan lingkungan sosialnya dan cenderung resisten pada pembaharuan (Saefullah, Fahmal & Sampara, 2020). Sehingga berpotensi menimbulkan mal-administrasi yang menjurus korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Selain itu, birokrasi di Indonesia belum mampu untuk mendorong terciptanya situasi dan kondisi yang kondusif bagi para investor untuk berinvestasi dengan cepat, nyaman, mudah dan aman (Zuhr0, 2016).

Undang-Undang Pokok Kepegawaian yaitu Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 telah dirubah melalui Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pegawai Negeri Sipil, adalah suatu landasan hukum untuk menjamin pegawai negeri dan dapat dijadikan dasar untuk mengatur penyusunan aparatur negara yang baik dan benar (Hartini, 2009). Penyusunan aparatur negara menuju kepada administrasi yang sempurna sangat bergantung kepada kualitas pegawai negeri dan mutu kerapian organisasi aparatur itu sendiri (Moonti, et.al, 2018).

Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Palopo ditemui beberapa permasalahan seperti masih rendahnya kinerja pegawai, rendahnya kualitas pelayanan, masih adanya subyektifitas dalam pemerintahan, kemampuan pegawai masih kurang, belum adanya sanksi/hukuman disiplin yang diterapkan menyebabkan kedisiplinan pegawai kurang, dan gaya kepemimpinan belum efektif. Selain itu, budaya kerja juga kurang mendukung sehingga pegawai tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik. Hal ini memberikan indikasi bahwa budaya kerja pegawai belum menunjukkan adanya kesesuaian sistem yang digunakan dalam organisasi. Fenomena lain yang terjadi bahwa masih ada sebagian besar pegawai belum menunjukkan dedikasi kinerja yang tinggi. Hal ini dilihat dari banyaknya pegawai yang berada di luar pada jam kantor tanpa surat izin atau surat perintah tugas, sehingga budaya kerja yang digunakan baik pemimpin maupun seluruh pegawai masih perlu perhatian besar

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Bab I Pasal 5 menyebutkan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Yustisia, 2015). Selanjutnya Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan salah satu regulasi dapat menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dengan dukungan PNS yang profesional, bertanggungjawab, jujur dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja (Raimah & Irawanto, 2020).

Manajemen Pegawai Negeri Sipil dalam Peraturan Pemerintah No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika

profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Suripatty, 2019). Manajemen PNS dalam Peraturan Pemerintah tersebut, meliputi: ketentuan mengenai penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, serta perlindungan (Engkun, 2018).

Pendisiplinan pegawai negeri sipil, pemerintah Kota Palopo berupaya menerapkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 tersebut di Pemerintah Kota Palopo. Tujuan disiplin pegawai yang diatur dalam Pasal 229 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, adalah: (1) Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS; (2) Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin; (3) PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin; dan (4) Hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum. Keempat aspek disiplin Pegawai Negeri Sipil tersebut harus dapat diefektifkan penerapannya agar dapat menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas-tugas pegawai di Pemerintah Kota Palopo.

Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang (Danurwenda, Gutami & Sa'adah 2017). Dikeluarkannya peraturan ini, tidak untuk membatasi ruang gerak pegawai negeri sipil, tetapi semata-mata untuk memberikan rambu-rambu yang jelas bagi pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Tujuan penegakan kedisiplinan pegawai negeri sipil adalah untuk memperbaiki dan mendidik pegawai negeri sipil yang melakukan pelanggaran disiplin agar senantiasa mengetahui hak dan kewajiban pegawai negeri sipil dalam konteks bernegara sebagai aparatur pemerintah (Saleh, 2014). Penegakan Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil juga terfokus pada wibawa, efisiensi, dan efektivitas pelaksanaan tugas aparatur guna mewujudkan pemerintahan yang baik (Nasuhi, 2019).

Pegawai negeri sipil sebagai alat pemerintah (aparatur pemerintah) memiliki keberadaan sentral dalam membawa komponen kebijaksanaan-kebijaksanaan atau peraturan-peraturan pemerintah guna terealisasinya tujuan nasional (Saleh, 2014). Komponen itu terakumulasi dalam bentuk pendistribusian tugas, fungsi, dan kewajiban pegawai negeri sipil. Dengan adanya pergeseran paradigma dalam pelayanan publik, secara otomatis hal tersebut akan menciptakan perubahan sistem dalam hukum kepegawaian dengan adanya penyesuaian-penyesuaian dalam pelaksanaan tugas, fungsi dan kewajiban pegawai negeri sipil meliputi penataan kelembagaan birokrasi pemerintah, sistem, dan penataan manajemen kepegawaian.

Konsep pembangunan hukum kepegawaian dalam bentuk strategi alternatif akan diarahkan pada pembentukan sikap dan prilaku pegawai negeri sipil. Pola pikir pengembangan hukum kepegawaian memiliki arti sebagai pergeseran paradigma dalam sistem pemerintahan dalam rangka menjamin terselenggaranya tugas-tugas

umum pemerintahan dan pembangunan secara berdaya guna dan berhasil guna dan dalam rangka usaha mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, baik materil maupun spiritual (Basri, 2017).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian hukum empiris. Penelitian hukum empiris berorientasi pada data primer (hasil penelitian lapangan). Penelitian hukum empiris yaitu pendekatan dilakukan penelitian lapangan dengan melihat serta mengamati apa yang terjadi di lapangan, penerapan peraturan-peraturan tersebut dalam prakteknya dalam masyarakat. Untuk mendukung penelitian empiris ini juga digunakan penelitian normatif dengan pendekatan efektivitas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo. Penelitian dilakukan di Kantor Pemerintah Kota Palopo, dengan pertimbangan bahwa penerapan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo masih perlu diefektifkan agar pegawai dapat bekerja maksimal sesuai yang diharapkan.

## **PEMBAHASAN**

### **A. Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo**

Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Pengaturan Manajemen PNS bertujuan untuk menghasilkan PNS yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme dalam rangka pelaksanaan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu.

#### **1. Manajemen Karier PNS**

Manajemen karier pada instansi pemerintah disebutkan pada Pasal 162 dan Pasal 163 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan profesionalitas PNS. Setiap instansi pemerintah wajib memiliki Sistem Informasi Manajemen Karier yang merupakan bagian terintegrasi dari Sistem Informasi ASN. Manajemen karier menjelaskan mengenai pengembangan karier, pengembangan kompetensi, pola karier, promosi, dan mutasi.

Pengembangan karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah. Pengembangan karier PNS dijelaskan secara rinci pada Pasal 176 sampai Pasal 187. Manajemen pengembangan dapat dilakukan melalui mutasi, dan/atau promosi atau penugasan khusus. Setiap PNS dapat dimutasi tugas dan/atau lokasi dalam satu instansi pusat, antar-instansi pusat, satu instansi daerah, antar-instansi daerah, antar-Instansi Pusat dan Instansi Daerah, dan ke perwakilan NKRI di luar negeri.

Mutasi dilakukan oleh PPK dalam wilayah kewenangannya. Perpindahan PNS antar kabupaten/kota dalam satu provinsi ditetapkan oleh Gubernur setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS antar provinsi ditetapkan oleh Menteri Dalam Negeri setelah memperoleh pertimbangan Kepala BKN. Mutasi PNS daerah ke Instansi Pusat atau sebaliknya, ditetapkan oleh Pejabat yang Berwenang setelah mendapatkan pertimbangan teknis dari Kepala BKN. Mutasi PNS antar Instansi Pusat ditetapkan oleh Kepala BKN. Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Promosi Pejabat Administrasi dan Pejabat Fungsional PNS dilakukan oleh PPK setelah mendapat pertimbangan Tim Penilai Kinerja PNS pada instansi yang dibentuk oleh Pejabat yang berwenang (PyB). PNS dapat dipromosikan didalam dan/atau antar JA dan JF keterampilan, JF ahli pertama, dan JF ahli muda sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki Jabatan administrator dan JF ahli madya dapat dipromosikan ke dalam JPT pratama sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi. PNS yang menduduki JF ahli utama dapat dipromosikan ke dalam JPT madya sepanjang memenuhi persyaratan jabatan, mengikuti, dan lulus seleksi terbuka, dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Pengembangan kompetensi dijelaskan pada Pasal 203 merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Selanjutnya pengembangan kompetensi secara rinci dijelaskan pada Pasal 204 sampai Pasal 225. Pengembangan kompetensi dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam satu tahun. Pengembangan kompetensi menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan.

Pola karier merupakan pola dasar mengenai urutan penempatan dan/atau perpindahan PNS dalam dan antar posisi di setiap jenis Jabatan secara berkesinambungan. Pola karier PNS terdiri atas pola karier instansi dan pola karier nasional. Setiap Instansi Pemerintah menyusun pola karier instansi secara khusus sesuai dengan kebutuhan berdasarkan pola karier nasional sedangkan pola karier nasional disusun dan ditetapkan oleh Menteri.

## **2. Penilaian kinerja dan disiplin PNS**

Penilaian kinerja dan disiplin PNS dijelaskan secara singkat pada Pasal 228 sampai Pasal 230. Penilaian kinerja menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi, dengan memerhatikan target, capaian, hasil, manfaat yang dicapai, dan perilaku PNS. Penilaian dilakukan secara obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Sedangkan disiplin menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas dan pelanggaran disiplin dijatuhkan hukuman disiplin. Ketentuan lebih lanjut mengenai penilaian kinerja dan disiplin PNS akan diatur kembali dengan peraturan pemerintah.

### 3. Penghargaan

Penghargaan diberikan kepada PNS didasarkan atas kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam melaksanakan tugasnya. Pada Pasal 232 sampai Pasal 237 dijelaskan penghargaan dapat berupa pemberian sebagai berikut:

Tanda Kehormatan (diberikan kepada PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan). Kenaikan pangkat istimewa (diberikan berdasarkan pada penilaian kinerja dan keahlian luar biasa dalam menjalankan tugas jabatan) kesempatan prioritas untuk pengembangan kompetensi (diberikan kepada PNS yang mempunyai nilai prestasi kerja yang sangat baik, memiliki dedikasi dan loyalitas yang tinggi pada organisasi). Kesempatan menghadiri acara resmi dan/atau acara kenegaraan (diberikan oleh PyB setelah mendapat pertimbangan tim penilai kinerja PNS atas usul pimpinan unit kerja)

### 4. Pemberhentian PNS

Pemberhentian PNS didasari dari beberapa kondisi, dimana setiap kondisi dijabarkan secara rinci pada peraturan ini. Dalam Bab ini juga dijelaskan terkait pemberhentian sementara dan pengaktifan kembali PNS. Penjelasan pemberhentian secara rinci dijelaskan pada Pasal 238 sampai Pasal 302, sebagai berikut:

1. Pemberhentian atas permintaan sendiri
2. Pemberhentian karena mencapai batas usia pensiun
3. Pemberhentian karena perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah
4. Pemberhentian karena tidak cakap jasmani dan/ atau rohani
5. Pemberhentian karena meninggal dunia, tewas, atau hilang
6. Pemberhentian karena melakukan tindak pidana/ penyelewengan
7. Pemberhentian karena pelanggaran disiplin
8. Pemberhentian karena mencalonkan menjadi pejabat negara dipilih
9. Pemberhentian karena menjadi anggota dan/atau pengurus partai politik
10. Pemberhentian karena tidak menjabat lagi sebagai pejabat negara
11. Pemberhentian karena hal lain.
12. Penggajian, tunjangan, dan fasilitas PNS
13. Penggajian, tunjangan, dan fasilitas PNS diatur dalam Pasal 303 bahwa PNS diberikan gaji, tunjangan, dan fasilitas. Namun rincian terkait gaji, tunjangan, dan fasilitas tersebut telah diatur tersendiri dalam sebuah peraturan pemerintah lainnya. Direncanakan tunjangan yang diberikan ialah tunjangan kinerja dan tunjangan kemahalan.
14. Jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS. PNS yang berhenti bekerja berhak atas jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Sumber pembiayaan jaminan pensiun dan jaminan hari tua PNS berasal dari pemerintah selaku pemberi kerja dan iuran PNS yang bersangkutan. Pasal 305 menjelaskan bahwa jaminan pensiun PNS diberikan kepada: PNS yang diberhentikan dengan hormat karena meninggal dunia; PNS yang diberhentikan dengan hormat atas permintaan sendiri apabila telah berusia 45 (empat puluh lima) tahun dan masa kerja paling sedikit 20 (dua puluh) tahun; PNS yang diberhentikan dengan hormat karena mencapai

Batas Usia Pensiun apabila telah memiliki masa kerja untuk pensiun paling sedikit 10 (sepuluh) tahun; PNS yang diberhentikan dengan hormat karena perampangan organisasi atau kebijakan pemerintah yang mengakibatkan pensiun dini apabila telah berusia paling sedikit 50 (lima puluh) tahun dan masa kerja paling sedikit 10 (sepuluh) tahun; PNS yang diberhentikan dengan hormat karena dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun karena keadaan jasmani dan/ atau rohani yang disebabkan oleh dan karena menjalankan kewajiban jabatan tanpa mempertimbangkan usia dan masa kerja; atau PNS yang diberhentikan dengan hormat karena dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun karena keadaan jasmani dan/ atau rohani yang tidak disebabkan oleh dan karena menjalankan kewajiban jabatan apabila telah memiliki masa kerja untuk pensiun paling singkat 4 (empat) tahun.

15. Perlindungan PNS. Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, dan bantuan hukum. Hal ini dijelaskan pada Pasal 308. Jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan, dan jaminan kematian mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional. Sedangkan pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya. Ketentuan lebih lanjut akan diatur dengan peraturan pemerintah.
16. Cuti PNS. Ketentuan cuti dijelaskan pada Pasal 309 sampai Pasal 341. Pada Pasal 310 dijelaskan jenis Cuti yaitu: Cuti Tahunan, Cuti Besar, Cuti Sakit, Cuti Melahirkan, Cuti Karena Alasan Penting, Cuti Bersama, dan Cuti di Luar Tanggungan Negara. Jenis cuti yang diberikan kepada ASN ini tidak berbeda dengan produk hukum sejenis yang sebelumnya. Namun ada ketentuan yang lebih rinci dan lebih memperhatikan hak-hak ASN untuk mendapatkan cuti. Ketentuan cuti tahunan bagi ASN dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 ini diberikan selama 12 hari dalam satu tahun. Dan bagi mereka yang terhalang dengan sistem transportasi yang sulit karena ditugaskan di daerah terdepan, terpencil dan terluar diberikan cuti tahunan tambahan paling lama sebanyak 12 hari kalender dari ketentuan 14 hari pada produk hukum sebelumnya.

Ketentuan yang cukup berbeda dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 ini adalah tentang ketentuan Cuti Bersama yang tidak mengurangi hak cuti tahunan yang mana pada produk hukum sebelumnya tidak diatur. Cuti bersama yang dimaksud adalah Cuti Bersama yang ditetapkan melalui keputusan Presiden. Sebagai contoh adalah Cuti Bersama saat Pilkada tahun 2017 ini. Adapun tentang Cuti Bersama yang ditetapkan melalui SKB 3 Menteri tetap memotong Cuti Tahunan yang jumlahnya 12 hari. Ketentuan Cuti tersebut tentunya memberikan hak-hak yang lebih baik bagi Aparatur Sipil Negara.

Berdasarkan uraian di atas, selain ketentuan di atas terdapat pula ketentuan lain-lain dan ketentuan peralihan. Peraturan pelaksanaan dari peraturan perundang-undangan ini telah mengatur penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat dan jabatan, pengembangan karier, pola karier, promosi, mutasi, penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan.

Sehubungan dengan ketentuan disiplin yang diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil khususnya di Pemerintah

Kota Palopo, menunjukkan bahwa disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo ini dirasakan masih sangat kurang karena tingkat kesejahteraan pegawai yang relatif sangat rendah. Oleh karena itu, setiap PNS di Pemerintah Kota Palopo wajib menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepadanya dengan penuh pengabdian, kesadaran dan tanggungjawab.

Disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yakni dalam Pasal 229 menegaskan, bahwa: (1) Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS; (2) Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin; (3) PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin; (4) Hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum. Adapun uraian aturan disiplin PNS tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS

Pada umumnya, masyarakat menilai bahwa kedisiplinan pegawai negeri sipil masih jauh dari harapan. Hal ini terlihat dari sering tertangkapnya beberapa oknum PNS yang dirazia oleh Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) di pusat perbelanjaan, pasar, pada saat jam kerja. Namun pun demikian, tidak semua PNS yang dirazia tersebut bolos saat jam kerja, karena terdapat juga PNS yang justru ditugaskan untuk berbelanja kebutuhan kantor atau hal dinas lainnya. PNS yang dengan sengaja meninggalkan tugas dan memilih santai di pusat perbelanjaan adalah bentuk pelanggaran disiplin.

Setiap pegawai negeri sipil wajib mematuhi disiplin untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas. Disiplin PNS tidak hanya meliputi: jam masuk, jam kerja dan jam pulang kantor, tetapi juga mengenai setia dan taat kepada UUD 1945 dan Pancasila, menjunjung tinggi kehormatan negara, memegang rahasia jabatan atau pekerjaan yang sifatnya rahasia, melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh tanggung jawab, menggunakan dan memelihara fasilitas negara dengan baik.

Selanjutnya untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, maka pegawai harus memenuhi kewajibannya, yaitu: mengucapkan sumpah/janji PNS; mengucapkan sumpah/janji jabatan; setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah; menaati segala ketentuan peraturan perundang-undangan; melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayakan kepada PNS dengan penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab; menjunjung tinggi kehormatan negara, Pemerintah, dan martabat PNS; mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan sendiri, seseorang, dan/atau golongan; memegang rahasia jabatan yang menurut sifatnya atau menurut perintah harus dirahasiakan; bekerja dengan jujur, tertib, cermat, dan bersemangat untuk kepentingan Negara.

Pegawai Negeri Sipil juga berkewajiban melaporkan dengan segera kepada atasannya apabila mengetahui ada hal yang dapat membahayakan atau merugikan negara atau Pemerintah terutama di bidang keamanan, keuangan, dan materiil; masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja; mencapai sasaran kerja pegawai yang ditetapkan; menggunakan dan memelihara barang-barang milik negara dengan sebaik-baiknya; memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat; membimbing bawahan dalam melaksanakan tugas; memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan karier; dan menaati peraturan kedinasan yang ditetapkan oleh pejabat yang berwenang.

Selanjutnya tanggapan dari 45 orang responden tentang efektifitas pelaksanaan disiplin dalam menjamin terpeliharanya tata tertib kelancaran pelaksanaan tugas dan kewajiban PNS dalam mematuhi disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.

Efektivitas pelaksanaan disiplin dalam menjamin terpeliharanya tata tertib kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Efektif	16	35,56
2.	Kurang efektif	23	51,11
3.	Tidak efektif	6	13,33
Jumlah		45	100

Sumber: Data Primer Tahun 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden tentang pelaksanaan disiplin dalam menjamin terpeliharanya tata tertib kelancaran pelaksanaan tugas dimana PNS wajib mematuhi disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo, yang menyatakan efektif terdapat 16 orang atau 35,56%, menyatakan kurang efektif sebanyak 23 orang atau 51,11%, dan menyatakan tidak efektif sebanyak 6 orang atau 13,33%. Kecenderungan dari data tersebut menunjukkan pelaksanaan disiplin dalam menjamin terpeliharanya tata tertib kelancaran pelaksanaan tugas dimana PNS wajib mematuhi disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo terlaksana kurang efektif. Namun penegakan hukum yang dilakukan pemerintah Kota Palopo masih tetap berjalan sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Adapun pelanggaran disiplin pegawai negeri sipil di Pemeintah Kota Palopo dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2.

Pelanggaran disiplin pegawai negeri sipil di Pemerintah Kota Palopo

No	Nama dan Jabatan	Pelanggaran	Sanksi
1	Andi Paso staf pada kantor kelurahan sampoddo, Kec. Wara Selatan	Jarang masuk kantor	Sudah diberikan surat teguran sebanyak 3 kali oleh atasan langsung Sudah dilakukan pemanggilan oleh BKPSDM Belum dibahas dalam rapat Bina Aparatur (kasus masih bergulir)
2	Rezki Adi Putra Fungsional	Tidak melaksanakan	Dengan itikad baik telah membuat dan menandatangani surat

	Umum pada tugas tanpa pernyataan akan melaksanakan Dinas alasan yang tugas kembali Transmigrasi jelas		Yang bersangkutan sudah melaksanakan tugas kembali dibuktikan dengan hasil finger print kehadiran. Sudah dibahas dalam rapat Bina Aparatur dengan putusan rapat menjatuhkan hukum disiplin berat yakni penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun, diaktifkan kembali gajinya
3	Irwan, S. Sos Kepala Seksi Pemerintahan pada Kelurahan Salekoe, Kecamatan Wara Timur	Kurang aktif masuk kerja tanpa alasan yang sah	Gaji diberhentikan dan sudah menyadari kesalahan dan telah melaksanakan tugas kembali sebagai Pegawai Negeri Sipil Sudah menandatangani surat pernyataan bersedia dibina, tidak mengulangi kesalahannya serta mematuhi peraturan tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil Sudah dibahas dalam rapat bina aparatur dengan putusan rapat diaktifkan kembali gajinya dan diberikan sanksi hukuman disiplin berat berupa dibebaskan dari jabatan sebagai kepala seksi pemerintahan.
4	Hendra Gunawan Lihoe, S.Sos. Kepala Seksi Pemberdayaan dan Kesejahteraan Masyarakat pada Kelurahan Salotellue Kec. Wara Timur	Tidak melaksanakan tugas sepenuhnya sebagai Pegawai Negeri Sipil	Tidak masuk kerja dengan alasan sakit Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan menyadari kesalahannya dengan alasan tidak dapat melaksanakan tugas sebagai PNS karena sakit, dan diberhentikan gaji sementara. Sudah dibahas dalam rapat bina aparatur dengan keputusan rapat diaktifkan kembali gaji dan diberikan sanksi dibebaskan tugas dari jabatan sebagai kepala seksi di Kelurahan Salotellue, dan diberikan cuti sakit sesuai ketentuan.

Sumber: BKPSDM Kota Palopo tahun 2020

Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin. Pada instansi pemerintah disiplin kerja merupakan modal yang penting yang harus dimiliki oleh PNS, sebab menyangkut pemberian pelayanan publik. PNS harus mempunyai 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 tanggung jawabnya sebagai pelayan publik serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa.

PNS sebagai unsur Aparatur Negara dalam menjalankan roda pemerintahan dituntut untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, serta menjunjung tinggi martabat dan citra kepegawaian demi kepentingan bangsa dan negara. Agar menjadi pegawai yang handal, profesional, dan bermoral, karena seorang PNS harus mampu memperbaiki sikap mental disiplin kerja dan termotivasi untuk dapat meningkatkan efektifitas kinerjanya. Beberapa indikator yang harus ditingkatkan antara lain: pelaksanaan disiplin kerja dengan mematuhi dan menaati peraturan disiplin dan disiplin kerja, rasa tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, serta produktivitas kerja yang berdaya guna dan berhasil guna.

PNS yang harus menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedinasan, dan apabila tidak dilanggar akan dijatuhi hukuman disiplin. Larangan bagi pegawai negeri sipil yang tidak boleh dilanggar, antara lain: 1) menyalahgunakan wewenang; 2) menjadi perantara untuk mendapat keuntungan pribadi dan/atau orang lain menggunakan kewenangan orang lain; 3) Tanpa ijin pemerintah menjadi pegawai atau pekerja untuk negara lain dan/atau lembaga atau organisasi internasional; 4) bekerja pada perusahaan asing, konsultan asing, lembaga swadaya masyarakat asing; 5) memiliki, menjual, membeli, menggadaikan, menyewakan, atau meminjam barang-barang baik bergerak atau tidak bergerak, dokumen atau surat berharga milik negara secara tidak sah; 6) melakukan kegiatan bersama atasan, teman sejawat, bawahan, atau orang lain di dalam maupun di luar lingkungan kerjanya dengan tujuan untuk keuntungan pribadi, golongan, atau pihak lain, yang secara langsung atau tidak langsung merugikan negara; 7) memberi atau menyanggupi akan memberi sesuatu kepada siapa pun baik secara langsung atau tidak langsung dan dengan dalih apapun untuk diangkat dalam jabatan; 8) menerima hadiah atau suatu pemberian apa saja dari siapapun yang berhubungan dengan jabatan dan/atau pekerjaannya; 9) bertindak sewenang-wenang terhadap bawahan; 10) melakukan suatu tindakan atau tidak melakukan suatu tindakan yang dapat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayani sehingga mengakibatkan kerugian bagi yang dilayani; 11) menghalangi berjalannya tugas kedinasan; 12) memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden, DPR, DPD atau DPRD dengan cara ikut serta sebagai pelaksana kampanye, menjadi peserta kampanye menggunakan atribut partai atau atribut PNS, peserta kampanye dengan mengerahkan PNS lain dan/atau sebagai peserta kampanye dengan menggunakan fasilitas negara; 13) memberikan dukungan kepada calon Presiden/Wakil Presiden dengan cara membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye, mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada PNS dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat; 14) memberikan dukungan kepada calon anggota Dewan Perwakilan Daerah atau calon Kepala Daerah/ Wakil Kepala Daerah dengan cara memberikan surat dukungan disertai fotocopi Kartu Tanda Penduduk atau Surat Keterangan Tanda Penduduk sesuai peraturan perundang-undangan; dan 15)

memberikan dukungan kepada calon Kepala Daerah / Wakil Kepala Daerah, dengan cara terlibat dalam kegiatan kampanye untuk mendukung calon Kepala Daerah / Wakil Kepala Daerah, menggunakan fasilitas yang terkait dengan jabatan dalam kegiatan kampanye, membuat keputusan dan/atau tindakan yang menguntungkan atau merugikan salah satu pasangan calon selama masa kampanye, dan/atau mengadakan kegiatan yang mengarah kepada keberpihakan terhadap pasangan calon yang menjadi peserta pemilu sebelum, selama, dan sesudah masa kampanye meliputi pertemuan, ajakan, himbauan, seruan, atau pemberian barang kepada pegawai negeri sipil dalam lingkungan unit kerjanya, anggota keluarga, dan masyarakat.

Adapun tanggapan responden tentang pelaksanaan kewajiban Instansi Pemerintah dalam penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3.

Efektivitas pelaksanaan kewajiban instansi pemerintah dalam penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Efektif	18	40,00
2.	Kurang efektif	22	48,89
3.	Tidak efektif	5	11,11
Jumlah		45	100

Sumber: Data Primer Tahun 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden tentang pelaksanaan kewajiban Instansi Pemerintah dalam penegakan disiplin terhadap pegawai negeri sipil serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin di Pemerintah Kota Palopo, yang menyatakan efektif terdapat 18 orang atau 40%, menyatakan kurang efektif sebanyak 22 orang atau 48,89%, dan menyatakan tidak efektif sebanyak 5 orang responden atau 11,11%. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa pelaksanaan kewajiban Instansi Pemerintah dalam penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo belum sepenuhnya efektif, sehingga pelaksanaan disiplin tersebut masih perlu diefektifkan guna mendukung terwujudnya disiplin pegawai negeri sipil di masa akan datang.

## 2. PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin

Disiplin PNS adalah kesanggupan Pegawai Negeri Sipil untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan. Dengan tidak mengesampingkan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan pidana, PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin. Tingkat dan jenis hukuman disiplin PNS, yakni: 1) Tingkat hukuman disiplin terdiri dari: hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin berat; 2) Jenis hukuman disiplin ringan terdiri dari: tegoran lisan, tegoran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis; 3) Jenis

hukuman disiplin sedang terdiri dari: penundaan kenaikan gaji berkala selama 1 (satu) tahun; penundaan kenaikan pangkat selama 1 (satu) tahun; dan penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 1 (satu) tahun; 4) Jenis hukuman disiplin berat terdiri dari: penurunan pangkat setingkat lebih rendah selama 3 (tiga) tahun; pemindahan dalam rangka penurunan jabatan setingkat lebih rendah; pembebasan dari jabatan; pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai PNS; dan e. pemberhentian tidak dengan hormat sebagai PNS.

Adapun tanggapan responden tentang efektifitas pelaksanaan hukuman bagi PNS yang melakukan pelanggaran disiplin di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.  
Efektivitas pelaksanaan hukuman bagi PNS yang melakukan pelanggaran disiplin di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Efektif	17	37,78
2.	Kurang efektif	23	51,11
3.	Tidak efektif	5	11,11
Jumlah		45	100

Sumber: Data Primer Tahun 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden tentang efektifitas pelaksanaan hukuman bagi PNS yang melakukan pelanggaran disiplin di Pemerintah Kota Palopo, yang menyatakan efektif terdapat 17 orang atau 37,78%, menyatakan kurang efektif sebanyak 23 orang atau 51,11%, dan menyatakan tidak efektif sebanyak 5 orang responden atau 11,11%. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa pelaksanaan hukuman bagi pegawai negeri sipil yang melakukan pelanggaran disiplin di Pemerintah Kota Palopo terlaksana kurang efektif, sehingga pelaksanaan disiplin tersebut masih perlu diefektifkan guna mendukung terwujudnya disiplin pegawai negeri sipil di masa akan datang.

Berdasarkan beberapa larangan pegawai negeri sipil di atas, maka larangan yang biasa tidak diindahkan oleh PNS di Pemerintah Kota Palopo, antara lain: tidak mengikuti apel pagi dan sore, terlambat masuk kerja, dan cepat pulang kerja. Sanksi disiplin yang diberikan atas pelanggaran tersebut masih dalam bentuk teguran lisan sehingga belum memberikan efek jera pada pegawai yang melanggar. Oleh karena pemberian sanksi harus benar-benar ditegakkan bagi pegawai yang melanggar aturan sehingga diharapkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo dapat ditegakkan di masa akan datang.

3. Hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum

Pejabat yang berwenang menghukum adalah pejabat yang berwenang menjatuhkan hukuman disiplin. Pejabat yang berwenang menghukum, sebagai berikut:

Presiden menetapkan penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai negeri sipil yang menduduki jabatan struktural eselon I dan jabatan lain yang pengangkatan dan pemberhentiannya menjadi wewenang Presiden untuk jenis hukuman disiplin.

Penjatuhan hukuman disiplin tersebut ditetapkan berdasarkan usul dari pejabat pembina kepegawaian.

Selanjutnya apabila tidak terdapat pejabat yang berwenang menghukum, maka kewenangan menjatuhkan hukuman disiplin menjadi kewenangan pejabat yang lebih tinggi. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Demikian juga dengan batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum telah ditentukan dalam Peraturan Pemerintah (Hartini, 2009).

Penjatuhan hukuman berupa jenis hukuman disiplin ringan, sedang, atau berat sesuai dengan berat ringannya pelanggaran yang dilakukan oleh PNS yang bersangkutan, dengan mempertimbangkan latar belakang dan dampak dari pelanggaran yang dilakukan. Penjatuhan hukuman disiplin dimaksudkan untuk membina PNS yang telah melakukan pelanggaran, agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi dan memperbaiki diri pada masa yang akan datang.

Bagi pegawai negeri sipil yang dijatuhi hukuman disiplin diberikan hak untuk membela diri melalui upaya administratif, sehingga dapat dihindari terjadinya kesewenang-wenangan dalam penjatuhan hukuman disiplin. Setiap penjatuhan hukuman disiplin akan ditetapkan dengan keputusan pejabat yang berwenang menghukum. Keputusan tersebut disampaikan secara tertutup oleh pejabat yang berwenang menghukum atau pejabat lain yang ditunjuk kepada PNS yang bersangkutan serta tembusannya disampaikan kepada pejabat instansi terkait. Penyampaian keputusan hukuman disiplin dilakukan paling lambat 14 hari kerja sejak keputusan ditetapkan. Jika PNS tersebut tidak setuju dengan keputusan pejabat terkait pelanggaran disiplin PNS, maka dapat dilakukan upaya administratif, yang terdiri dari: keberatan, dan banding administratif.

Adapun tanggapan responden tentang efektifitas pelaksanaan hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 5.

Efektivitas pelaksanaan hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Efektif	16	35,56
2.	Kurang efektif	25	55,56
3.	Tidak efektif	4	8,89
Jumlah		45	100

Sumber: Data Primer Tahun 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden tentang efektifitas pelaksanaan hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat berwenang menghukum di Pemerintah Kota Palopo, yang menyatakan efektif terdapat 16 orang atau 35,56%, menyatakan kurang efektif sebanyak 25 orang

atau 55,56%, dan menyatakan tidak efektif sebanyak 4 orang atau 8,89%. Kecenderungan dari data menunjukkan bahwa pelaksanaan hukuman disiplin pegawai negeri sipil dijatuhkan pejabat berwenang menghukum di Pemerintah Kota Palopo terlaksana kurang efektif, sehingga pelaksanaan disiplin tersebut masih perlu diefektifkan guna mendukung terwujudnya disiplin pegawai negeri sipil di masa akan datang.

## **B. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap Disiplin Pegawai di Pemerintah Kota Palopo**

Sehubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: kualitas PNS, perilaku PNS, kesejahteraan PNS, struktur hukum, budaya hukum, pengetahuan hukum, dan sanksi hukum. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan berikut ini.

### **1. Kualitas PNS**

Kualitas pegawai negeri sipil sangat menentukan efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, dimana pegawai yang memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman kerja memadai akan memberikan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik pula. Begitu pula sebaliknya pegawai dengan tingkat pendidikan yang tergolong rendah dan pengalaman kerja yang kurang mendukung pelaksanaan tugas akan menyebabkan kemangkiran pegawai karena tidak mampu melaksanakan tugas dengan baik dan bahkan melakukan perbuatan yang menyimpang dari aturan disiplin pegawai negeri sipil seperti tidak masuk kantor dan terlambat masuk kerja karena tidak mampu menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Adapun tanggapan responden tentang pengaruh kualitas Pegawai Negeri Sipil terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6.

Jawaban Responden tentang Pengaruh Kualitas PNS terhadap Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Berpengaruh	14	31,11
2.	Kurang berpengaruh	23	51,11
3.	Tidak berpengaruh	8	17,78
Jumlah		45	100

Sumber: Data primer tahun 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh kualitas Pegawai Negeri Sipil terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo ditanggapi bervariasi, yakni: menyatakan berpengaruh sebanyak 14 orang responden (31,11%) dan menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 23 orang responden (51,11%), dan menyatakan tidak berpengaruh terdapat 8 orang responden (17,78%). Hal ini berarti masih perlu peningkatan kualitas Pegawai Negeri Sipil melalui pemberian pendidikan dan pelatihan sehingga penegakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terlaksana dengan baik guna meningkatkan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo.

## 2. Perilaku PNS

Perilaku Pegawai Negeri Sipil sangat mendukung penegakan peraturan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo. Perilaku pegawai termasuk sikap berbicara yang sopan dan cara berfikir yang baik tentu enggan melakukan perbuatan yang dapat merusak karirnya. Lain halnya dengan pegawai yang memiliki perilaku kurang baik sangat sulit untuk disiliner karena kebiasaan bertindak arogan termasuk tidak masuk kantor dan telat masuk kantor atau cepat pulang kerja (Rakayoga, 2014). Perilaku seperti ini tentu akan memberikan dampak buruk terhadap diri sendiri maupun organisasi secara keseluruhan.

Adapun tanggapan responden tentang pengaruh perilaku Pegawai Negeri Sipil terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 7.  
Jawaban Responden tentang Pengaruh Perilaku PNS terhadap Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Berpengaruh	16	35,56
2.	Kurang berpengaruh	25	55,56
3.	Tidak berpengaruh	4	8,89
Jumlah		45	100,00

Sumber: Data primer tahun 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh kualitas Pegawai Negeri Sipil terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo ditanggapi bervariasi, yakni: menyatakan berpengaruh sebanyak 16 orang responden (35,56%) dan menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 25 orang (55,56%), dan menyatakan tidak berpengaruh terdapat 4 orang responden (8,89%). Hal ini berarti masih perlu perbaikan perilaku Pegawai Negeri Sipil melalui pemberian pendidikan dan pelatihan sehingga penegakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terlaksana dengan baik guna meningkatkan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo.

### 3. Kesejahteraan PNS

Tingkat kesejahteraan yang diberikan kepada Pegawai Negeri Sipil tersebut baik berupa materi maupun piagam penghargaan tentu akan berpengaruh terhadap penegakan peraturan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo. Pegawai yang memiliki tingkat kesejahteraan memadai tentu lebih termotivasi dalam penyelesaian tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik dan bahkan dapat menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik. Sedangkan pegawai yang memiliki tingkat kesejahteraan lebih rendah cenderung melalaikan tugasnya dan bahkan bertindak tidak sesuai aturan yang ada seperti malas masuk kantor atau bahkan terlambat masuk kantor karena harus mencari penghasilan tambahan untuk mencukupi kebutuhan keluarganya.

Tabel 8.

Tanggapan Responden tentang Pengaruh Kesejahteraan PNS Terhadap Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap Disiplin Pegawai di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Berpengaruh	18	40,00
2.	Kurang berpengaruh	21	46,67
3.	Tidak berpengaruh	6	13,33
Jumlah		45	100,00

Sumber: Data primer tahun 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh kesejahteraan PNS terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo ditanggapi bervariasi, yakni: menyatakan berpengaruh sebanyak 18 orang responden (40%) dan menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 21 orang responden (46,67%), dan menyatakan tidak berpengaruh terdapat 6 orang responden (13,33%). Hal ini berarti masih perlu peningkatan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil sehingga penegakan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terlaksana dengan baik guna meningkatkan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo.

### 4. Struktur Hukum

Penegakan hukum disiplin Pegawai Negeri Sipil tidak terlepas dari unsur aparat penegak hukum terutama dalam melakukan koordinasi dan pengawasan khususnya yang berkaitan dengan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil. Fungsi pengawasan dan koordinasi merupakan aspek yang penting dalam rangka penegakan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Koordinasi dan pengawasan bukan dimaksudkan untuk mencari kesalahan bawahan tetapi dimaksudkan untuk membina dan sekaligus sebagai jaminan bahwa Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil benar-benar telah dilaksanakan dengan baik.

Tabel 9.

Tanggapan Responden tentang Pengaruh Struktur Hukum terhadap Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Berpengaruh	14	31,11
2.	Kurang berpengaruh	23	51,11
3.	Tidak berpengaruh	8	17,78
Jumlah		165	100,00

Sumber: Data primer tahun 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh struktur hukum terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo ditanggapi bervariasi, yakni: menyatakan berpengaruh sebanyak 14 orang responden (31,11%) dan menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 23 orang responden (51,11%), dan menyatakan tidak berpengaruh terdapat 8 orang responden (17,78%). Hal ini berarti struktur hukum kurang berpengaruh terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, sehingga perlu diefektifkan guna mendukung peningkatan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo.

## 5. Budaya Hukum

Budaya hukum sangat menentukan penegakan hukum disiplin Pegawai Negeri Sipil di Pemerintah Kota Palopo. Pejabat/atasan harus memberikan teladan yang baik kepada para bawahan sehingga menjadi panutan yang baik bagi bawahan. Adapun tanggapan responden tentang pengaruh budaya hukum terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 10.

Tanggapan Responden tentang Pengaruh Budaya Hukum terhadap Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Berpengaruh	17	37,78
2.	Kurang berpengaruh	21	46,67
3.	Tidak berpengaruh	7	15,56
Jumlah		45	100,00

Sumber: Data primer tahun 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh kualitas Pegawai Negeri Sipil terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo ditanggapi bervariasi, yakni: menyatakan berpengaruh sebanyak 17 orang responden (37,78%) dan menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 21 orang responden (46,67%), dan menyatakan tidak berpengaruh terdapat 7 orang responden

(15,56%). Hal ini berarti budaya hukum kurang berpengaruh terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, sehingga perlu diefektifkan guna mendukung peningkatan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo.

## 6. Pengetahuan Hukum

Pengetahuan hukum sangat menentukan penegakan hukum disiplin Pegawai Negeri Sipil di pemerintah Kota Palopo. Pengetahuan hukum sangat penting bagi pegawai, sehingga ketika melakukan tindakan yang melanggar peraturan disiplin Pegawai Negeri Sipil dapat segera memahami akibat hukum dari setiap tindakannya yang melawan hukum. Walaupun pegawai tidak berkepentingan atau sedang tidak mendapat masalah hukum tetapi informasi tentang hukum juga penting untuk berjaga-jaga, baik untuk dirinya, keluarga maupun lingkungan sekitarnya.

Adapun tanggapan responden tentang pengaruh pengetahuan hukum terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 11.

Tanggapan Responden tentang Pengaruh Pengetahuan Hukum terhadap Efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap Disiplin Pegawai di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Berpengaruh	18	40,00
2.	Kurang berpengaruh	19	42,22
3.	Tidak berpengaruh	8	17,78
Jumlah		45	100,00

Sumber: Data primer tahun 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pengaruh kualitas Pegawai Negeri Sipil terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo ditanggapi bervariasi, yakni: menyatakan berpengaruh sebanyak 18 orang responden (40%) dan menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 19 orang responden (42,22%), dan menyatakan tidak berpengaruh terdapat 8 orang responden (17,78%). Hal ini berarti pengetahuan hukum kurang berpengaruh terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, sehingga perlu diefektifkan guna mendukung peningkatan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo.

## 7. Sanksi hukum

Dalam penetapan jenis sanksi disiplin yang akan dijatuhkan kepada pegawai yang melanggar hendaknya dipertimbangkan dengan cermat, teliti, dan seksama bahwa sanksi disiplin yang akan dijatuhkan tersebut setimpal dengan pelanggaran yang dilakukan pegawai. Sanksi disiplin tersebut dapat diterima dengan rasa keadilan. Kepada pegawai yang pernah diberikan sanksi disiplin dan mengulangi lagi pada kasus yang sama, perlu dijatuhkan sanksi disiplin yang lebih berat dengan tetap berpedoman pada kebijakan pemerintah yang berlaku.

Adapun tanggapan responden tentang pengaruh sanksi hukum terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 12.  
Tanggapan Responden tentang Pengaruh sanksi hukum terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo

No.	Jawaban Responden	Frekuensi	Persentase
1.	Berpengaruh	19	42,22
2.	Kurang berpengaruh	22	48,89
3.	Tidak berpengaruh	4	8,89
Jumlah		45	100,00

Sumber: Data primer tahun 2020

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa tanggapan responden tentang pengaruh sanksi hukum terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, yang menyatakan berpengaruh sebanyak 19 orang responden atau 42,22%, menyatakan kurang berpengaruh sebanyak 22 orang responden atau 48,89%, dan menyatakan tidak berpengaruh terdapat 4 orang responden atau 8,89%. Hal ini berarti sanksi hukum kurang berpengaruh terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, sehingga perlu diefektifkan guna mendukung peningkatan disiplin PNS di Pemerintah Kota Palopo.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor kualitas PNS, perilaku PNS, kesejahteraan PNS, struktur hukum, budaya hukum, pengetahuan hukum dan sanksi hukum kurang berpengaruh terhadap efektivitas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo. Oleh karena itu, ketujuh faktor tersebut masih perlu dimaksimalkan guna mendukung peningkatan efektivitas pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo di masa akan datang.

## KESIMPULAN

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo terlaksana kurang efektif yang pada umumnya ditanggapi kurang efektif, terutama yang aturan yang termuat dalam Pasal 229, yakni: (1) Untuk menjamin terpeliharanya tata tertib dalam kelancaran pelaksanaan tugas, PNS wajib mematuhi disiplin PNS; (2) Instansi Pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin terhadap PNS serta melaksanakan berbagai upaya peningkatan disiplin; (3) PNS yang melakukan pelanggaran disiplin dijatuhi hukuman disiplin; (4) Hukuman disiplin pegawai

negeri sipil dijatuhkan oleh pejabat yang berwenang menghukum. Faktor kualitas PNS, perilaku PNS, kesejahteraan PNS, struktur hukum, budaya hukum, pengetahuan hukum, dan sanksi hukum berpengaruh terhadap kurang efektifnya pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo, sehingga ketujuh faktor tersebut perlu dimaksimalkan pelaksanaannya

## **SARAN**

Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil terhadap disiplin pegawai di Pemerintah Kota Palopo ditingkatkan lagi efektifitasnya termasuk ketegasan pimpinan dalam pemberian sanksi disiplin yang diputuskan dalam Rapat Bina Aparatur harus dilakukan lebih tegas dengan tidak terlalu mengedepankan rasa belas kasihan atau sesuai dengan aturan yang ada secara adil tanpa pandang bulu dan berlangsung secara konsisten dari waktu ke waktu secara berkesinambungan sehingga mampu menciptakan kesadaran dan kepatutan hukum agar pelanggaran disiplin pegawai negeri sipil dapat diminimalisir sesuai yang diharapkan bersama. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kurang efektifnya penegakan hukum disiplin pegawai negeri sipil harus lebih diperhatikan dan dimaksimalkan lagi agar justru berpengaruh sebaliknya dalam menunjang peningkatan disiplin pegawai termasuk peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan, pembinaan sikap dan cara berpikir pegawai yang baik, peningkatan kesejahteraan lahir dan bathin bagi pegawai, melakukan pengawasan dan koordinasi dalam menegakan Disiplin PNS, dan memberikan pemahaman tentang PP No. 11/2017 kepada semua pegawai guna meningkatkan disiplin pegawai di masa akan datang.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Basri, H. (2017). Kewenangan Kepala Daerah dalam Menentukan Formasi Pengadaan dan Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam Sistem Kepegawaian di Indonesia. *Pakuan Law Review*, 3(2), 98-129.
- Danurwenda, D. A., Gutami, B., & Sa'adah, N. (2017). Penegakan Hukuman Disiplin Bagi Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Semarang. *Diponegoro Law Journal*, 6(2), 1-12.
- Engkun, T. A. (2018). Rancang Bangun Manajemen Karier PNS. *Jurnal Inspirasi*, 9(2), 47-62.
- Hartini, S. (2009). Penegakan hukum netralitas pegawai negeri sipil (PNS). *Jurnal Dinamika Hukum*, 9(3), 296-305.
- Moonti, R. M., Ismail, N., Karepoan, J. K., & Djanggih, H. (2018). Pelaksanaan Pengukuran Prestasi Kerja Terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pertanian Provinsi Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 12(2), 151-161.
- Nasuhi, N. (2019). Faktor Yang Mempengaruhi Kualitas Kinerja Terhadap Hasil Kerja Di Inspektorat Provensi Nusa Tenggara Barat. *Mpu Procuratio*, 1(2 Oktober), 179-193.

- Raimah, R., & Irawanto, I. (2020). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Uin Antasari Banjarmasin. *Administraus*, 4(1), 1-26.
- Rakayoga, G. L. (2014). Civil Service Discipline Based on the Government Regulation Number 53 Year 2010 Viewed From the Personel Law Aspect in Indonesia. *Jurnal IUS Kajian Hukum dan Keadilan*, 2(2), 3235-337.
- Saleh, S. (2014). Penegakan Disiplin (Suatu Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai). *Jurnal Ad'ministrare*, 1(1), 8-19.
- Sefullah, A., Fahmal, A. M., & Sampara, S. (2020). Implementasi Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara Kementerian Agama Sulawesi Selatan. *Kalabbirang Law Journal*, 2(1), 30-40.
- Sudrajat, T. S. T. (2008). Problematika Penegakan Hukuman Disiplin Kepegawaian. *Jurnal Dinamika Hukum*, 8(3), 213-220.
- Suripatty, G. (2019). Standar Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Sosio Sains*, 5(2), 79-90.
- Yudiatmaja, W. E. (2015). Politisasi Birokrasi: Pola Hubungan Politik dan Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, 3(1), 10-28.
- Yustisia, T. V. (2015). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah tentang Kepegawaian Terbaru*. VisiMedia.
- Zuhro, R. S. (2016). Reformasi Birokrasi Lokal Melalui Pelayanan Terpadu. *Jurnal Penelitian Politik*, 5(1), 31-45.