

Startegi Pembinaan Disiplin Kinerja Pegawai

Abdul Jafar Yanto¹, Danial Rahman²

¹Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar jafaryanto888@gmail.com

²Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar danial@uin-alauddin.ac.id

ABSTRAK (12pt)

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pembinaan disiplin kerja pegawai sebagai salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi. Disiplin kerja tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab moral pegawai dalam menjalankannya. Penelitian ini menggunakan studi pustaka dengan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk menganalisis pembinaan disiplin kerja pegawai melalui berbagai buku, jurnal ilmiah, regulasi, dan dokumen relevan. Sumber data terdiri atas literatur primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui dokumentasi serta penelusuran pustaka dengan teknik identifikasi, seleksi, dan klasifikasi data sesuai fokus kajian. Analisis data dilakukan menggunakan content analysis melalui reduksi data, penyajian sistematis, interpretasi, dan penarikan kesimpulan guna memperoleh pemahaman komprehensif tentang konsep, tujuan, dan strategi pembinaan disiplin kerja pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan kombinasi antara kesadaran diri pegawai dan pengendalian organisasi. Pembinaan disiplin yang efektif meliputi pemahaman tentang pengertian dan tujuan disiplin kerja, penerapan berbagai jenis disiplin seperti preventif, korektif, dan progresif, serta pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhi disiplin seperti kepemimpinan, pemanfaatan, pengawasan, dan kejelasan aturan kerja. Selain itu, penerapan sanksi disiplin yang proporsional, adil, dan sesuai dengan regulasi seperti PP 94 Tahun 2021 menjadi bagian penting dalam menjaga profesionalisme pegawai. Pembinaan disiplin kerja merupakan proses berkelanjutan yang tidak hanya berfokus pada pemberian sanksi, tetapi juga pada pembentukan budaya kerja yang profesional, berintegritas, dan bertanggung jawab. Dengan pembinaan disiplin yang tepat, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, menjaga stabilitas, serta mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kata Kunci : *Disiplin Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia, Sanksi Disiplin, Kinerja Pegawai.*

ABSTRACT

This study aims to examine employee work discipline training as a crucial factor in improving organizational performance and success. Work discipline not only reflects compliance with regulations but also

demonstrates employees' moral responsibility in carrying them out. This study uses a qualitative-descriptive literature study to analyze employee work discipline training through various books, scientific journals, regulations, and relevant documents. Data sources consist of primary and secondary literature collected through documentation and literature searches using data identification, selection, and classification techniques according to the research focus. Data analysis was conducted using content analysis through data reduction, systematic presentation, interpretation, and drawing conclusions to gain a comprehensive understanding of the concept, objectives, and strategies of employee work discipline training in improving organizational performance. The results show that work discipline is a combination of employee self-awareness and organizational control. Effective discipline development includes understanding the meaning and objectives of work discipline, implementing various types of discipline such as preventive, corrective, and progressive, and managing factors influencing discipline such as leadership, utilization, supervision, and clarity of work rules. Furthermore, implementing proportional, fair, and disciplinary sanctions in accordance with regulations such as PP 94 of 2021 is an important part of maintaining employee professionalism. Developing work discipline is an ongoing process that focuses not only on imposing sanctions but also on fostering a work culture of professionalism, integrity, and responsibility. With proper discipline development, organizations can increase productivity, maintain stability, and achieve goals effectively and efficiently.

Keywords: *Work Discipline, Human Resource Management, Disciplinary Sanctions, Employee Performance.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) secara luas diakui sebagai aset strategis yang membentuk fondasi keberhasilan suatu organisasi dalam ekosistem organisasi kontemporer (Nasti, N., & Lubis, 2025). Organisasi harus memiliki tenaga kerja dengan integritas perilaku yang kuat di samping kemahiran teknis karena dinamika perubahan global (Boyratan, et al, 2025). Disiplin kerja tampaknya menjadi komponen kunci yang menjamin bahwa kemampuan setiap orang dapat digunakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan kelompok yang ditetapkan oleh manajemen.

Kedisiplinan dalam kerja pada dasarnya merupakan cerminan dari tanggung jawab moral seseorang pegawai terhadap tugas yang diamanahkan. Namun dalam praktiknya, menjaga konsistensi perilaku disiplin seringkali menghadapi tantangan besar, baik dari faktor internal individu maupun lingkungan kerja (Sahertian, O. L., & Tetelepta, 2024). Tanpa adanya sistem pembinaan yang terstruktur, organisasi beresiko mengalami penurunan standar operasional, inefisiensi biaya, hingga degradasi kualitas pelayanan publik maupun swasta yang berujung pada hilangnya kepercayaan pemangku kepentingan.

Fenomena disipliner, seperti keterlambatan, ketidakhadiran tanpa keterangan, hingga penyalahgunaan wewenang masih menjadi isu sentral dalam diskusi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di berbagai belahan dunia (Nawir, et al, 2024). Rendahnya disiplin kerja tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga menciptakan efek domino yang merusak moral tim kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, pembinaan disiplin harus dipandang sebagai upaya berkelanjutan untuk menanamkan kesadaran diri daripada sekadar paksaan hierarkis dari atasan kepada bawahan (Sulistyorini, S., & Panggayudi, 2021).

Disiplin dalam perspektif manajerial merupakan instrumen koordinasi yang memastikan stabilitas organisasi tetap terjaga. Di tengah pergeseran paradigma kerja pascapandemi yang lebih fleksibel, redefinisi mengenai jam kerja dan kehadiran fungsional menjadi sangat relevan (Nasti & Lubis, 2025). Manajemen dituntut untuk menciptakan regulasi yang adaptif namun tetap tegas agar profesionalisme pegawai tetap terjaga meskipun lingkungan kerja mengalami transformasi digital yang masif.

Aspek hukum juga memegang peranan vital dalam pembinaan ini, terutama dengan lahirnya berbagai regulasi baru seperti 94 tahun 2021 bagi Aparatur Sipil Negara. Regulasi ini memberikan payung hukum yang lebih jelas dan terperinci mengenai kewajiban, larangan, serta prosedur penjatuhan hukuman disiplin (Dewi, 2022). Adanya kepastian hukum ini diharapkan mampu memberikan efek jera sekaligus menjadi pedoman bagi pimpinan dalam mengambil tindakan yang adil dan transparan tanpa diskriminasi.

Artikel ini disusun untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai strategi pembinaan disiplin kerja yang efektif. Dengan menggabungkan teori-teori manajemen klasik dengan temuan-temuan empiris terbaru dari berbagai jurnal ilmiah dan buku referensi, kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi para akademisi dan praktisi SDM. Pembahasan mencakup pengertian dan tujuan, macam-macam disiplin kerja, faktor-faktor yang berpengaruh, hingga mekanisme teknis pelaksanaan sanksi pelanggaran disiplin.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka (*library study*) dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Data dikumpulkan melalui penelusuran dokumen dan literatur ilmiah yang relevan dengan fokus topik manajemen sumber daya manusia dan disiplin kerja. Sumber rujukan dalam penelitian ini terdiri dari 20 jurnal ilmiah dan buku referensi yang diterbitkan. Teknik analisis data dilakukan dengan metode analisis isi melalui beberapa tahap yaitu pengumpulan literatur, reduksi data, penyajian data secara empiris dan penarikan kesimpulan. Fokus kajian diarahkan pada sintesis teori-teori disiplin kerja dan implementasi praktisnya di lingkungan organisasi modern guna memberikan gambaran yang utuh mengenai strategi pembinaan pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam tatanan organisasi, sumber daya manusia telah bergeser posisinya dari sekadar faktor produksi menjadi aset strategis atau tulang punggung utama yang menentukan keberhasilan pencapaian visi institusi. Pengelolaan sumber daya manusia (MSDM) yang efektif menuntut lebih dari sekadar pemenuhan administratif dimana memerlukan penciptaan lingkungan kerja yang produktif melalui pembinaan perilaku yang terarah. Di tengah dinamika perubahan ini,

disiplin kerja muncul sebagai instrumen fundamental yang menjembatani potensi individu dengan tujuan kolektif organisasi. Kedisiplinan bukan lagi dipandang sebagai bentuk penindasan hierarkis, melainkan sebagai mekanisme koordinasi yang memperteguh standar operasional dan profesionalisme. Pembinaan disiplin yang sistematis dan berkelanjutan menjadi kunci bagi organisasi untuk mempertahankan stabilitas dan meningkatkan kualitas pelayanan, baik dalam sektor publik maupun swasta.

1. Pengertian dan Tujuan Disiplin Kerja

Pembahasan mengenai pembinaan disiplin kerja harus dimulai dengan pemahaman yang komprehensif mengenai hakikat disiplin itu sendiri. Secara etimologis dan praktis dalam ranah MSDM, disiplin kerja adalah suatu kondisi mental yang mencerminkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mematuhi seluruh peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku secara konsisten (Wau, 2021). Esensi dari disiplin terletak pada internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam perilaku sehari-hari, di mana kepatuhan tidak lagi dipicu oleh ketakutan akan sanksi, melainkan oleh rasa tanggung jawab terhadap tugas dan kewajiban yang telah disepakati.

Disiplin kerja adalah pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi (Suwanto, 2020). Beberapa pakar mendefinisikan disiplin sebagai sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Perilaku disiplin mencakup ketaatan terhadap jam kerja, kepatuhan pada standar operasional prosedur (SOP), serta etika dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan pimpinan (Azhar, et al, 2025). Dalam konteks yang lebih dinamis, disiplin juga diartikan sebagai kemampuan individu untuk mengendalikan diri dan mengarahkan tindakannya agar selaras dengan norma-norma sosial dan ketentuan institusi.

Tujuan dari disiplin merupakan perbedaan utama antara perspektif manajemen klasik dan kontemporer. Perspektif konvensional biasanya melihat disiplin sebagai cara untuk menghukum anggota staf yang tidak memenuhi harapan (Sahertian, O. L., & Tetelepta, 2024). Di sisi lain, pendekatan manajemen modern melihat disiplin sebagai peluang positif untuk meningkatkan profesionalisme dan memperbaiki perilaku. Gagasan bahwa rasa tanggung jawab yang kuat terhadap tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan tercermin dalam disiplin yang baik mendukung hal ini. (Hufad, A., & Fatturrahman, 2023)

Pembinaan disiplin kerja dilakukan dengan tujuan yang jelas untuk mendukung keberlanjutan organisasi. Tujuan-tujuan ini dapat dipecah menjadi tujuan umum yang bersifat makro dan tujuan khusus yang bersifat operasional. Secara makro, disiplin bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki daya gerak yang stabil untuk mencapai target jangka panjang. Tanpa disiplin, sumber daya lainnya seperti teknologi dan modal tidak akan dapat dioptimalkan secara efektif karena tidak adanya keteraturan dalam aktivitas manusia yang mengoperasikannya.

Adapun tujuan disiplin kerja dirumuskan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja dibutuhkan untuk tujuan pencapaian yang telah ditetapkan, guna menjaga efektivitas dan efisiensi. Sedangkan, menurut Henry Simamora dalam Hanif dan Santoso (2020) mengungkapkan bahwa: "Tujuan utama dari tindakan disiplin kerja ini adalah memastikan perilaku-perilaku seseorang agar

konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh Lembaga. Berbagai aturan yang disusun oleh lembaga adalah tuntutan untuk mencapai tujuan suatu lembaga yang telah ditetapkan pada suatu aturan”.

Penerapan disiplin yang konsisten membantu pegawai untuk menyadari bahwa kepatuhan bukan hanya untuk kepentingan pimpinan, melainkan untuk kebaikan karir mereka sendiri. Pegawai yang disiplin akan lebih dihargai oleh rekan kerja dan atasan, sehingga peluang pengembangan karir menjadi lebih terbuka lebar.

2. Macam-Macam Disiplin Kerja

Newstrom, sebagaimana dikutip dalam Maria Magdalena (Mbate'e, 2020), menjelaskan macam-macam disiplin kerja sebagai berikut: bahwa ada 3 macam bentuk dari disiplin kerja, yaitu:

a. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah serangkaian tindakan yang diambil oleh manajemen untuk mendorong para pegawai agar secara sadar mengikuti berbagai standar dan aturan yang telah ditetapkan (Sulistyorini, S., & Panggayudi, 2021). Fokus utama dari pendekatan ini adalah pencegahan sebelum terjadi pelanggaran. Manajemen berusaha menciptakan iklim organisasi di mana pegawai memahami dan menerima aturan bukan karena takut akan sanksi, melainkan karena mereka melihat nilai positif dari kepatuhan tersebut bagi diri mereka dan organisasi.

Sitompul dan Putri (2025) menyatakan bahwa upaya preventif dapat dilaksanakan melalui berbagai metode, antara lain:

- 1) Penyusunan Prosedur Operasional Standar (SOP) yang jelas dan mudah dipahami melalui seluruh jenjang jabatan.
- 2) Pemberian organisasi dan pelatihan berkala bagi pegawai baru maupun lama untuk menanamkan budaya kerja organisasi.
- 3) Sosialisasi aturan jam kerja, tata cara berpakaian, dan berkomunikasi secara transparan.
- 4) Penerapan manajemen berbasis contoh (leading by example), di mana pemimpin menjadi teladan utama dalam kedisiplinan.

Sasaran utama disiplin preventif adalah membangun "disiplin diri" dalam diri setiap pegawai. Disiplin diri merupakan tingkat kedisiplinan tertinggi di mana individu mampu mengendalikan perilakunya sendiri tanpa perlu pengawasan ketat dari atasan.

b. Disiplin Korektif

Disiplin korektif atau disiplin kuratif diterapkan ketika seorang pegawai secara nyata telah melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku atau gagal memenuhi standar kerja yang ditetapkan. Tujuan dari tindakan ini adalah untuk mengatasi pelanggaran yang terjadi, memperbaiki perilaku pegawai yang bersangkutan agar tidak terulang di masa depan, dan menjaga agar peraturan tetap dihormati oleh seluruh anggota organisasi (Suhada, et al, 2024).

Tindakan korektif biasanya mencakup pemberian sanksi disipliner yang proporsional dengan tingkat pelanggaran. Namun, sangat penting untuk dicatat bahwa sanksi dalam disiplin korektif harus bersifat positif, mendidik, dan mengoreksi, bukan bersifat negatif yang hanya bertujuan menjatuhkan moral pegawai. Melalui pembinaan yang tepat, pegawai yang diharapkan dapat memahami letak kesalahannya dan bersedia mengambil tindakan

perbaiki secara sukarela demi kemajuan bersama.

c. Disiplin Progresif

Disiplin progresif adalah suatu kebijakan di mana hukuman yang diberikan akan semakin berat jika terjadi pelanggaran yang berulang. Sistem ini dirancang untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperbaiki diri sebelum menghadapi konsekuensi yang lebih ekstrem seperti penghentian (Sulistiyorini, S., & Panggayudi, 2021). Urutan tindakan dalam disiplin progresif umumnya dimulai dari peringatan lisan, kemudian meningkat menjadi peringatan tertulis, penangguhan sementara (skorsing), dan puncaknya adalah pemutusan hubungan kerja.

Pendekatan ini sering dikaitkan dengan "Aturan Tungku Panas" (Aturan Kompor Panas) yang diperkenalkan oleh Douglas McGregor dalam (Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, 2020). Aturan ini menyatakan bahwa tindakan disipliner yang efektif harus memiliki karakteristik yang sama dengan menyentuh tungku panas:

- 1) Memberi Peringatan (Peringatan): Seperti asap yang keluar dari tungku panas, aturan organisasi harus memberikan peringatan awal tentang apa yang akan terjadi jika dilanggar.
- 2) Membakar dengan Segera (Bakar Segera): Sanksi harus diberikan sesegera mungkin setelah pelanggaran terjadi agar hubungan antara perbuatan dan konsekuensi tetap jelas.
- 3) Konsisten (Konsisten): Tungku panas akan membakar siapa saja yang menyentuhnya setiap saat; demikian pula sanksi disiplin harus diterapkan secara konsisten tanpa diskriminasi.
- 4) Impersonal (Impersonal): Hukuman diberikan kepada perilaku (tindakan menyentuh tungku), bukan kepada individu secara pribadi. Fokusnya adalah pada pelanggaran, bukan pada karakter orangnya.

Berdasarkan macam-macam disiplin kerja menurut Newstrom tersebut terdiri dari disiplin preventif, korektif, dan progresif yang masing-masing memiliki peran penting dalam Pembinaan perilaku pegawai. Disiplin preventif fokus pada upaya pencegahan pelanggaran melalui kesadaran diri pegawai dengan cara penyusunan aturan yang jelas, pelatihan, sosialisasi, serta keteladanan pimpinan, sehingga pegawai mematuhi aturan bukan karena takut sanksi, tetapi karena memahami nilai positifnya. Sementara itu, disiplin korektif diterapkan ketika terjadi pelanggaran dengan tujuan memperbaiki perilaku pegawai melalui sanksi yang bersifat mendidik dan proporsional agar kesalahan tidak terulang kembali. Sedangkan disiplin progresif merupakan sistem pemberian sanksi secara bertahap yang semakin berat jika pelanggaran terus berulang, dimulai dari peringatan lisan hingga pemutusan hubungan kerja, yang bertujuan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk memperbaiki diri sebelum dikenakan hukuman yang lebih berat. Jenis disiplin ketiga ini saling melengkapi dalam menciptakan sistem pelatihan yang efektif, adil, dan berkelanjutan dalam organisasi.

3. Faktor-Faktor Disiplin Kerja

Beberapa penelitian relevan mengungkapkan bahwa sejumlah faktor internal dan eksternal memiliki dampak pada disiplin kerja. (Syalsabillah, H., Norfima, S., & Isabella, 2025) menemukan bahwa tingkat disiplin karyawan berkorelasi positif dengan peran pengawasan dan gaji. Disiplin kerja pegawai tidak terbentuk secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh interaksi yang kompleks antara faktor internal

individu dan faktor lingkungan organisasi. Memahami faktor-faktor ini sangat penting bagi manajer SDM untuk merancang strategi pelatihan yang efektif dan berkelanjutan.

a. Keteladanan Pimpinan sebagai Faktor Dominan

Kepemimpinan memegang peranan sentral dalam menentukan standar kedisiplinan dalam suatu organisasi. Pimpinan adalah pusat perhatian sekaligus panutan bagi bawahannya (Syalsabillah, H., Norfima, S., & Isabella, 2025). Segala tindakan, ucapan, dan sikap pimpinan akan diperhatikan dan cenderung diikuti oleh para pegawai. Jika seorang pemimpin menunjukkan etos kerja yang tinggi, datang tepat waktu, dan mematuhi aturan organisasi secara konsisten, maka pegawai akan merasa terdorong untuk melakukan hal yang sama (Saputra, A., & Ali, 2022). Sebaliknya, jika pimpinan sendiri tidak disiplin, maka wibawa kepemimpinannya akan luntur, dan instruksi mengenai kedisiplinan hanya akan dianggap sebagai formalitas belaka oleh bawahan. Keteladanan pimpinan juga mencakup aspek keadilan dan kejujuran (Ayu, A., Andi, I., & Jumaidah, 2024). Pimpinan yang adil dalam memberikan penghargaan dan sanksi akan mendapatkan rasa hormat dari pegawainya, yang pada akhirnya memperkuat komitmen mereka untuk tetap berada dalam koridor disiplin organisasi.

b. Sistem Kompensasi dan Kesejahteraan Pegawai

Faktor ekonomi dan kesejahteraan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kerja. Kompensasi, baik yang bersifat finansial seperti gaji, tunjangan kinerja (tukin), dan bonus, maupun yang bersifat non finansial seperti jaminan kesehatan dan asuransi, ikut serta dalam membangun loyalitas pegawai (Hasan, M., Sabitah, S., & Maufira, 2023). Jika pegawai merasa bahwa jasa yang mereka berikan dihargai dengan ketidakseimbangan yang layak dan adil, mereka akan memiliki kecenderungan untuk menjaga pekerjaannya dengan baik, salah satunya melalui sikap disiplin. Dalam penelitian di lingkungan instansi pemerintah, tunjangan kinerja (tukin) sering kali dikaitkan langsung dengan indikator kehadiran dan kinerja harian (Suwanto, 2020). Hal ini menciptakan motivasi ekstrinsik bagi pegawai untuk menaati jam kerja demi menghindari pengurangan pendapatan. Namun, dalam jangka panjang, kompensasi yang adil juga pemupuk rasa cinta terhadap pekerjaan, yang mengubah motivasi ekstrinsik menjadi motivasi intrinsik untuk tetap disiplin.

c. Efektivitas Pengawasan Melekat (Waskat)

Pengawasan adalah tindakan nyata yang dilakukan untuk mencegah, mendeteksi, dan mengukur kesalahan pegawai dalam menjalankannya. Pengawasan yang efektif atau sering disebut sebagai pengawasan melekat (waskat) mengharuskan pimpinan untuk aktif menjaga perilaku, semangat kerja, dan hasil kerja bawahannya secara langsung maupun melalui sistem (Ayu, A., Andi, I., & Jumaidah, 2024). Dengan adanya pengawasan yang sistematis, pegawai akan merasa bahwa tindakan mereka selalu terpantau, sehingga peluang untuk melakukan penyimpangan menjadi berkurang (Hufad, A., & Fatturrahman, 2023). Di era transformasi digital ini, mekanisme pengawasan telah berkembang pesat melalui penggunaan teknologi informasi, seperti aplikasi presensi berbasis GPS atau sistem pelaporan kinerja online. Meskipun teknologi membantu efisiensi,

pengawasan humanis dari atasan tetap diperlukan untuk memberikan bimbingan dan arahan jika ditemukan kendala dalam pelaksanaan tugas.

d. Kejelasan Tujuan, Aturan, dan Penempatan Kerja

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah aspek manajerial terkait kejelasan tujuan dan aturan organisasi. Pegawai yang memahami dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka akan lebih mudah untuk menerapkan disiplin (Ayu, A., Andi, I., & Jumaidah, 2024). Aturan atau tata tertib harus diformulasikan secara logis, adil, dan didasarkan pada kebutuhan nyata organisasi untuk mencapai tujuan. Aturan yang terlalu kaku atau tidak relevan justru dapat memicu resistensi dan perilaku indiscipliner. Selain itu, kesesuaian antara kemampuan pegawai dengan tugas yang dibebankan sangat berpengaruh pada disiplin. Pegawai yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensi dan minatnya akan bekerja dengan lebih sungguh-sungguh dan merasa berharga, sehingga kedisiplinan muncul sebagai bentuk dedikasi terhadap profesi tersebut. Sebaliknya, beban kerja yang berlebihan atau tugas yang tidak dipahami dapat menyebabkan pegawai mencari cara untuk menghindari tanggung jawab (Saputra, A., & Ali, 2022)

Disiplin kerja pegawai tidak terbentuk secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan antara individu dan lingkungan organisasi. Salah satu faktor utama adalah keteladanan pimpinan, di mana sikap, perilaku, dan kedisiplinan seorang pemimpin akan menjadi contoh langsung bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, sistem kompensasi dan kesejahteraan juga berperan penting dalam mendorong kedisiplinan, karena pegawai yang merasa dihargai secara adil cenderung memiliki komitmen dan tanggung jawab yang lebih tinggi terhadap pekerjaannya. Faktor berikutnya adalah efektivitas pengawasan, baik secara langsung maupun melalui sistem berbasis teknologi, yang membantu mengontrol serta meminimalisir terjadinya pelanggaran kerja. Tidak kalah penting, kejelasan tujuan, aturan, dan penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi pegawai akan memudahkan mereka dalam memahami tugas dan meningkatkan rasa tanggung jawab. Dengan demikian, disiplin kerja merupakan hasil dari kombinasi kepemimpinan yang baik, sistem organisasi yang mendukung, serta kesadaran individu dalam menjalankan perannya secara optimal.

Banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan. Menurut (Hasan, M., Sabitah, S., & Maufira, 2023) berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sebagai berikut:

a. Sikap mental:

- 1) Motivasi kerja
- 2) Disiplin kerja
- 3) Etika kerja.

b. Pendidikan dan pelatihan. Orang-orang yang berpendidikan lebih tinggi akan memiliki pemahaman yang lebih komprehensif, khususnya pemahaman tentang pentingnya produksi.

c. Keterampilan, Karyawan akan lebih siap untuk bekerja dan memanfaatkan fasilitas kerja jika mereka memiliki keterampilan tambahan di beberapa bidang. Jika pekerja memiliki pengalaman dan keterampilan yang cukup, mereka akan lebih kompeten.

d. Pengertian Manajemen, Di sini, "manajemen" merujuk pada kerangka kerja

- yang telah ditetapkan oleh seorang pemimpin untuk mengawasi, membimbing, dan mengelola karyawan atau bawahannya.
- Hubungan industrial, Untuk memberikan motivasi yang konstruktif dan mendorong keterlibatan aktif dalam upaya meningkatkan produktivitas, sebuah perusahaan harus membangun hubungan kerja yang sehat dan dinamis antara pemimpin dan bawahan.
 - Tingkat penghasilan, Jika pendapatan seseorang mencukupi, ia mungkin dapat fokus pada profesinya dan menggunakan keterampilannya untuk meningkatkan produktivitas.
 - Gizi dan kesehatan, Karyawan yang mampu memenuhi kebutuhan nutrisinya dan menjaga kesehatan yang baik akan lebih produktif di tempat kerja, terutama jika mereka memiliki motivasi yang tinggi.
 - Jaminan sosial, Program jaminan sosial suatu organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen dan moral karyawan.
 - Lingkungan dan iklim kerja, Budaya tempat kerja yang positif akan meningkatkan kenikmatan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan rasa tanggung jawab mereka untuk melakukan pekerjaan mereka secara lebih efektif guna meningkatkan produktivitas.
 - Sarana produksi, Produktivitas dipengaruhi oleh kualitas fasilitas produksi. Pemborosan sumber daya terkadang dapat terjadi akibat fasilitas produksi yang kurang memadai.
 - Kesempatan berprestasi, Jika ada peluang untuk berhasil, hal itu akan memotivasi orang secara psikologis untuk menjadi lebih berkomitmen dan memanfaatkan kemampuan mereka saat ini sebaik-baiknya guna meningkatkan produktivitas di tempat kerja.

Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi. Dari sisi individu meliputi motivasi, disiplin, etika kerja, pendidikan, dan keterampilan, sedangkan dari sisi organisasi mencakup manajemen, hubungan kerja, penghasilan, jaminan sosial, serta lingkungan kerja. Selain itu, kesehatan, fasilitas kerja, dan kesempatan berprestasi juga berperan penting. Oleh karena itu, peningkatan produktivitas perlu dilakukan secara menyeluruh dengan menyeimbangkan kebutuhan individu dan dukungan organisasi.

4. Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Hierarki dan jenis hukuman disiplin dalam organisasi, khususnya bagi pegawai, dibagi menjadi tiga tingkatan berdasarkan tingkat pelanggaran yang dilakukan, yaitu hukuman disiplin ringan, sedang, dan berat (Amaludin, 2021). Pembagian ini bertujuan agar pemberian sanksi lebih adil, proporsional, serta memberikan efek pelatihan bagi pegawai.

- Hukuman disiplin ringan

Pada tingkat pertama, yaitu hukuman disiplin ringan, sanksi yang diberikan kepada pelanggaran yang bersifat kecil atau administratif dan belum berdampak besar bagi instansi. Bentuk kalimat ini meliputi teguran lisan sebagai peringatan awal, teguran tertulis yang didokumentasikan secara resmi, serta pernyataan tidak puas secara tertulis yang menunjukkan ketidakpuasan pimpinan terhadap perilaku pegawai. Contoh pelanggaran yang termasuk kategori ini adalah keterlambatan masuk kerja atau pulang lebih awal tanpa alasan yang sah dalam jumlah tertentu.

- Hukuman disiplin sedang

Selanjutnya, hukuman disiplin diberikan kepada pelanggaran yang mempunyai dampak lebih nyata, terutama dalam aspek finansial pegawai. Dalam peraturan terbaru, seperti PP 94 Tahun 2021, terdapat perubahan penting yaitu sanksi berupa tertundanya kenaikan gaji atau pangkat, yang kemudian digantikan dengan pemotongan tunjangan kinerja (tukin). Sanksi ini dapat berupa pemotongan tukin sebesar 25% selama 6, 9, hingga 12 bulan, tergantung pada tingkat pelanggaran (Agus, L. C., Firdausi, F., & Lestari, 2023). Pelanggaran yang termasuk dalam kategori ini antara lain tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah selama 11 hingga 20 hari kerja dalam satu tahun atau tidak memenuhi kewajiban administratif seperti pelaporan harta kekayaan.

c. Hukuman disiplin berat

Hukuman disiplin berat diberikan kepada pelanggaran serius yang dapat merusak citra instansi maupun negara. Pelanggaran ini mencakup tindakan-tindakan seperti korupsi, pembatasan yang diizinkan, serta pelanggaran terhadap prinsip netralitas dalam pemilu. Bentuk sanksinya pun lebih tegas, seperti penurunan jabatan selama 12 bulan, pembebasan dari jabatan (demosi) menjadi jabatan eksekutif, hingga pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri sebagai pegawai negeri sipil (Setjen, T., RI, B. D., Setjen, T., & RI, 2021). Selain itu, pelanggaran berat juga dapat berupa ketidakhadiran tanpa alasan yang sah selama 21 hingga 28 hari kerja secara kumulatif, atau bahkan 10 hari berturut-turut yang dapat berakhir pada penghentian (Agus, L. C., Firdausi, F., & Lestari, 2023). Dengan adanya hukuman hierarki ini, diharapkan tercipta kedisiplinan pegawai serta menjaga integritas dan profesionalitas dalam lingkungan kerja.

Proses hukuman disiplin harus melalui tahapan hukum yang akuntabel untuk menghindari tuntutan di kemudian hari, tahapan tersebut meliputi:

1) Pemanggilan dan Pemeriksaan

Pegawai yang diduga adanya surat perintah wajib dipanggil untuk diperiksa oleh Pejabat yang Berwenang Menghukum (PyBM) atau tim pemeriksa. Pemeriksaan bertujuan untuk menggali kebenaran fakta dan mencari faktor-faktor yang memberatkan atau mencerahkan.

2) Berita Acara Pemeriksaan (BAP)

Hasil pemeriksaan harus dituangkan dalam BAP yang ditandatangani oleh pemeriksa dan pegawai yang diperiksa. Jika pegawai menolak menandatangani, hal tersebut dicatat dalam berita acara.

3) Pertimbangan dan Jatuhan

Berdasarkan BAP dan bukti-bukti pendukung, pimpinan menetapkan jenis sanksi yang sesuai. Pimpinan harus mempertimbangkan rekam jejak disiplin pegawai sebelumnya serta motivasi di balik pelanggaran tersebut.

4) Penyampaian Keputusan

Keputusan hukuman yang disampaikan kepada yang bersangkutan secara tertulis. Pegawai diberikan hak untuk mengajukan upaya administratif jika merasa persetujuan dengan hukuman yang dijatuhkan. Prinsip keadilan menuntut agar sanksi diberikan secara proporsional. Sanksi tidak boleh terlalu berat sehingga menghancurkan semangat kerja, namun juga tidak boleh terlalu ringan sehingga kehilangan efek jera. Ketegasan pimpinan dalam menjalankan prosedur ini sangat menentukan kewibawaan organisasi di mata pegawai lainnya.

Proses penjatuhan hukuman disiplin harus dilakukan melalui tahapan yang

jelas, sistematis, dan akuntabel agar menjamin keadilan serta menghindari permasalahan hukum di kemudian hari. Proses ini dimulai dari pemanggilan dan pemeriksaan pegawai untuk memastikan kebenaran fakta, kemudian dilanjutkan dengan penyusunan berita acara pemeriksaan sebagai bukti administratif. Selanjutnya, pimpinan melakukan pertimbangan secara objektif berdasarkan hasil pemeriksaan dan rekam jejak pegawai sebelum menentukan jenis sanksi yang tepat. Tahap akhir adalah penyelesaian secara tertulis kepada pegawai yang bersangkutan, disertai hak untuk mengajukan persetujuan. Dalam pelaksanaannya, pemberian sanksi harus dilakukan secara proporsional, adil, dan konsisten agar tetap memberikan efek pelatihan tanpa merusak semangat kerja, sekaligus menjaga wibawa organisasi.

KESIMPULAN

Pembinaan disiplin kerja pegawai merupakan proses multidimensi yang memerlukan integrasi antara pendekatan teoretis, kepemimpinan yang kuat, dukungan sistem kesejahteraan yang adil, serta kepatuhan terhadap regulasi hukum yang berlaku. Analisis komprehensif ini menunjukkan bahwa disiplin adalah strategi investasi bagi organisasi; Semakin tinggi tingkat kedisiplinan, semakin tinggi pula kinerja dan produktivitas yang dihasilkan. Beberapa poin kunci yang dapat ditarik dari seluruh pembahasan adalah Disiplin kerja merupakan kombinasi dari kesadaran internal (disiplin diri) dan eksternal kontrol (regulasi manajemen). Keteladanan pimpinan adalah katalisator utama yang mempercepat internalisasi perilaku disiplin di seluruh keseluruhan organisasi. Penerapan sanksi harus dilakukan secara segera, konsisten, impersonal, dan tetap mengedepankan aspek pendidikan (korektif). Regulasi terbaru seperti PP 94/2021 telah memodernisasi sistem sanksi dengan Misalnya disiplin perilaku langsung pada aspek pendapatan (tukin), yang memberikan efek motivasi ekstrinsik yang kuat bagi pegawai. Masa depan disiplin manajemen akan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan antara penggunaan teknologi pengawasan dengan pendekatan humanis dalam memotivasi pegawai. Dengan menempatkan disiplin sebagai bagian dari budaya kerja profesional, organisasi tidak hanya akan mencapai target jangka pendeknya, tetapi juga menjamin keberlangsungan hidup di tengah persaingan global yang semakin ketat. Pembinaan disiplin yang efektif pada akhirnya akan melahirkan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga berintegritas dan memiliki tanggung jawab moral terhadap peran mereka dalam organisasi dan masyarakat.

DAFTAR RUJUKAN

- Agus, L. C., Firdausi, F., & Lestari, A. W. (2023). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. *Journal of Social Science*, 1(1), 23-32.
- Amaludin, A. (2021). Pelaksanaan Pemberian Sanksi Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Badan Keuangan Daerah (BKD) Kabupaten Lahat. *Urnal Manajemen Dan Investasi (MANIVESTASI)*, 3(1), 1-12.
- AYU, A., ANDI, I., & Jumaidah, J. (2024). Implementasi Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan. *JURNAL NUANSA: PUBLIKASI ILMU MANAJEMEN DAN EKONOMI SYARIAH*, 2(4), 40-64.
- Azhara, C. R., Fatchurrohman, M., Sari, E. P., & Shobikin, S. (2025). eran Disiplin Kerja Dalam Mendukung Kinerja Karyawan Pada Klinik Rawat Inap Rizky Sidoarjo. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 5874-5879.

- Boyratan, A. U., Herawati, N., Hidayat, A., & Maryoso, S. (2025). Manajemen sumber daya manusia dalam perspektif budaya organisasi: strategi membangun kinerja berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 7(03), 79-84.
- Dewi, S. S. (2022). engaturan Disiplin PNS dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin PNS. *Wicarana*, 1(2), 105-118.
- Hasan, M., Sabitah, S., & Maufira, R. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Dan Upah Pegawai. *Iuris Studia: Jurnal Kajian Hukum*, 4(3), 181-185.
- Hufad, A., & Fatturrahman, M. (2023). Faktor-Faktor Disiplin Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja dalam Upaya Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Islam di Indonesia. *Risâlah Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 9(1), 30-43.
- Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam)-I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 187-210.
- Mbate'e, M. M. (2020). Peranan Kedisiplinan Kerja Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Pegawai Di Pustu Desa Botolakha Kecamatan Tuhemberua Kabupaten Nias Utara. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 3(1), 98-110.
- Nasti, N., & Lubis, A. H. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Strategi, proses dan transformasi dalam organisasi modern*. Serasi Media Teknologi.
- Nasti & Lubis. (n.d.). *No Title*.
- Nawir, M., Bachtiar, R. A., & Afifah, S. R. (2024). Indikator disiplin kerja. Didaktik: *Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(03), 301-320.
- Sahertian, O. L., & Tetelepta, M. M. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tri Samudra Ambon. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(1), 217-228.
- Saputra, A., & Ali, S. (2022). Analisis Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan disiplin kerja pegawai pada kelompok hukum organisasi dan Kepegawaian pada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian (BPPSDMP) Kementerian Pertanian RI di Jakarta. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 1772-1784.
- Setjen, T., RI, B. D., Setjen, T., & RI, B. D. (2021). *Ringkasan Laporan Kinerja DPR RI Tahun Sidang 2020-2021, 14 Agustus 2020-15 Agustus 2021*. DPR Hebat Bersama Rakyat.
- Suhada, W., Apriani, T., Kurniasih, N., & Nugraha, M. S. A. (2024). No Title Pengaruh Penerapan Disiplin Preventif Dan Disiplin Korektif Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. Eks-Accuracy: *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 1-9.
- Sulistiyorini, S., & Panggayudi, D. S. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Pemberian Insentif Terhadap Disiplin Kerja Sopir PT. Sriputa Surabaya. *Improvement: Urnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 173-182.
- Suwarto, S. (2020). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. Eksis: *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 15-24.
- Syalsabillah, H., Norfima, S., & Isabella, I. (2025). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja Pegawai Kantor Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 8(1), 151-160.
- Wau, J. (2021). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di kantor camat somambawa kabupaten nias selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4(2).