

DISIPLIN PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)

KOTA PONTIANAK

oleh : Wargo Toyetno

Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak.
Jakapurwa24@yahoo.co.id

Abstrak

Permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya pelanggaran jam kerja oleh pegawai yang dikenal dengan istilah 705, yaitu pegawai tersebut datang ke kantor dan absen pada jam 7.00 wib, akan tetapi setelah absen pegawai yang bersangkutan meninggalkan pekerjaan tanpa ada keterangan atau perintah dinas, dan kembali lagi hanya untuk absen pada pukul 17.00 wib. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan Implementasi Kebijakan Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum tentang disiplin dan hukuman disiplin pegawai dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ditemukan bahwarendahnya pemahaman pegawai terhadap peraturan direktur masih terjadinya pelanggaran disiplin, misalnya datang ke kantor terlambat, tidak absen, tidak masuk kantor lebih dari seminggu berturut-turut. Penegakan peraturan disiplin terutama penerapan sanksi bagi pelanggaran disiplin belum dilaksanakan secara konsisten, artinya tidak ada ketegasan dari pihak manajemen dalam memberlakukan sanksi terhadap pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai. Menyikapi fenomena komunikasi ini yang diarahkan untuk penegakan disiplin. Hendaknya peraturan direktur tentang disiplin dan hukuman disiplin pegawai, disosialisasikan secara rutin dan menjelaskan secara rinci peraturan-peraturan yang sering dilanggar, berikut konsekwensinya dan diinformasikan kepada pegawai melalui diskusi aktif baik secara formal maupun informal atau dengan kata lain diperlukan sosialisasi interaktif..

Kata Kunci : Peraturan, Direktur, Disiplin.

Abstract

The problem in this research is a violation of hours worked by employees known as 705, ie the employees come to the office and absent at 7.00 pm, but after missing the employee left the job without any official statement or command, and back again just to absent at 17.00 pm. This study aims to describe Director Policy Implementation Regional Water Company of discipline and punishment discipline with a qualitative approach. The research found that lack of employee understanding of the rules is a violation of discipline director, for example, came to the office late, not absent, in the office for more than a week in a row. Enforcement of disciplinary rules, especially the application of disciplinary sanctions for violations have not been implemented consistently, meaning there is no firmness of the management in the application of disciplinary sanctions for violations committed by employees. Addressing the phenomenon of communication is directed to enforcement of regulations disiplin. Hendaknya director of discipline and punishment discipline, socialized regularly and describes in detail the rules are often broken, the following consequences and informed employees through active discussions both formally and informally or with other words needed interactive socialization.

Keywords: Regulation, Director, Discipline.

PENDAHULUAN.

Disiplin merupakan keadaan yang menyebabkan atau memberikan dorongan

kepada karyawan untuk berbuat dan melakukan segala kegiatan sesuai dengan norma-norma atau aturan-aturan yang telah

ditetapkan. Menurut Siagian (2004:305), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Dengan perkataan lain, pendisiplinan pegawai adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap, dan perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para pegawai yang lain serta meningkatkan prestasi kerjanya.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai salah satu diantara organisasi publik yang bergerak di bidang pelayanan dasar, yaitu penyediaan dan pelayanan air bersih, secara normatif memiliki berbagai aturan yang disebut disiplin pegawai diatur Peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/PDAM/2005 tanggal 26 Juni 2005 BAB VII tentang disiplin dan hukuman disiplin pegawai. Bentuk anjuran normatif dimaksud, diantaranya adalah : 1) Memperhatikan dan melaksanakan segala ketentuan perusahaan, baik yang langsung menyangkut tugas kedinasan maupun yang berlaku secara umum. 2) Mentaati ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan. 3) Melaksanakan tugas kedinasan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Dan 4) Tidak melalaikan tugas kedinasan dan tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah (mangkir).

Tampaknya terdapat fenomena penegakan disiplin kerja pegawai masih belum dilakukan sesuai dengan ketentuan tersebut. Diantara fenomena itu adalah

adanya pelanggaran disiplin jam kerja oleh pegawai yang dikenal dengan istilah 705, yaitu pegawai tersebut datang ke kantor dan absen pada jam 7.00 wib, akan tetapi setelah absen pegawai yang bersangkutan meninggalkan pekerjaan tanpa ada keterangan atau perintah dinas, dan kembali lagi hanya untuk absen pada pukul 17.00 wib.

Pelanggaran lainnya adalah pegawai yang absen (tidak masuk kantor) tanpa ada keterangan selama lebih 10 hari kerja berturut-turut dalam 1 (satu) bulan. Kedua tindakan di atas berbunyi “pegawai wajib melaksanakan ketentuan waktu kerja 8 (delapan) jam dalam 1 (satu) hari atau 40 jam dalam 1 (satu) minggu untuk 5 (lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu. Hal lainnya adalah adanya pegawai yang bekerja tidak sesuai dengan tupoksi atau tidak sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak.

Berdasarkan paparan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan penegakan disiplin pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak.

METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif, jenis penelitian ini mencoba untuk mendeskripsikan obyek yang diteliti dengan mengeksplorasi fakta dan data yang ada sesuai dengan sasaran atau bidang tertentu serta berusaha menggambarkan situasi atau kejadian secara nyata. Dengan demikian dikatakan bahwa penelitian deskriptif yang dipertegas dengan eksploratif pada pada

objek dengan mengeksplorasi dan menganalisis fakta.

Informan dalam penelitian ini adalah pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak. Penunjukkan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive*, yaitu penentuan informan ditujukan secara langsung terhadap pegawai yang peneliti anggap mengetahui dan memahami masalah yang diteliti. Informan kunci yang dipilih adalah: Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM, Kabag. Umum Tata Usaha PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak, Kasi Kepegawaian PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak.

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan adalah dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Sedangkan untuk instrumennya adalah pedoman observasi, pedoman wawancara dan alat dokumentasi.

IMPLEMENTASI PENEGAKAN DISIPLIN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA KHATULISTIWA KOTA PONTIANAK.

1. Pemahaman Pegawai tentang Disiplin dan Upaya Sosialisasi

Berkenaan dengan pemahaman pegawai terhadap peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/PDAM/2005 sebagaimana dikemukakan oleh Kasi Kepegawaian PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak bahwa “sosialisasi baik melalui pertemuan langsung maupun berupa pembagian fotocopy peraturan, akan tetapi belum semua pegawai dapat memahami informasi yang terdapat

pada peraturan tersebut”. Kasi Kepegawaian PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak lebih lanjut menjelaskan bahwa “Rendahnya pemahaman pegawai terhadap peraturan Direktur Utama terlihat dari masih terjadinya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai, misalnya datang ke kantor terlambat, tidak absen, tidak masuk kantor lebih dari seminggu berturut-turut”

Dari penjelasan direktur dan kasi di atas, pemahaman pegawai terhadap disiplin masih kurang dan bahkan pengetahuan terhadap peraturan atau kebijakan yang ada, sehingga pemahaman pegawai kurang menjadi penyebab banyak tindakan indisipliner.

Salah satu upaya untuk mengatasi hal tersebut pihak pimpinan sebaiknya memberikan program orientasi atau pemahaman kepada para pegawai, karena tidak semua pegawai mempunyai tingkat pemahaman yang sama terhadap peraturan tersebut. Pegawai akan patuh, apabila peraturan atau kebijakan yang ada diketahui dengan jelas, atau dijalankan secara konsisten.

Selain memberikan orientasi atau pemahaman, pimpinan diharapkan memberikan penjelasan secara rinci, masing-masing berbagai peraturan yang sering dilanggar, berikut konsekwensinya dan diinformasikan kepada pegawai melalui diskusi aktif.

Penegakan peraturan disiplin memerlukan konsistensi dalam pelaksanaannya. Berkaitan dengan konsistensi penegakan peraturan disiplin pegawai pada PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak, dikemukakan oleh Kabag.

Umum Tata Usaha PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak, bahwa: Penegakan peraturan disiplin terutama penerapan sanksi terhadap pelanggaran disiplin belum dilaksanakan secara konsisten, artinya tidak ada ketegasan dari pihak manajemen dalam pemberlakuan sanksi terhadap pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai.

Mengenai ketidaktegasan manajemen dalam pelaksanaan pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai, dikemukakan oleh Kasi Kepegawaian PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak, bahwa: Untuk menjatuhkan sanksi kepada pegawai tidak mudah. Contohnya pemberian skorsing kepada pegawai. Pemberian skorsing kepada pegawai sudah dilakukan sesuai dengan mekanisme, yaitu dengan memberikan peringatan secara lisan, kemudian menerbitkan surat peringatan. Setelah pemberian skorsing disetujui dan ditandatangani oleh BP2KP selaku badan pengawas dan Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak. Akan tetapi pemberian skorsing tidak dilaksanakan.

2. Pelaksanaan Sosialisasi Peraturan Disiplin

Dikemukakan oleh Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak, bahwa: pihak yang mempunyai kewenangan untuk menjatuhkan sanksi berupa pemberian skorsing atau pemberhentian kepada pegawai yang melanggar aturan adalah Direktur Utama PDAM Tirta Khatulistiwa

Kota Pontianak. BP2KP maupun Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian hanya mempunyai kewenangan sebatas pemberian rekomendasi, sedangkan keputusan berada ditangan Direktur Utama.

Selanjutnya dikemukakan oleh Kasi Kepegawaian PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak, bahwa: terkait dengan hukuman disiplin berupa pemberian skorsing atau pemberhentian pegawai, kewenangannya memang berada pada Direktur Utama. Sedangkan untuk pemberian sanksi berupa pemotongan uang makan dan tidak diberikan hak uang cuti tahunan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin, kewenangannya berada pada Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian, akan tetapi pemberian sanksi berupa pemotongan uang makan dan tidak diberikan hak uang cuti tahunan tidak memberikan efek jera kepada pegawai PDAM.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh beberapa pegawai PDAM, bahwa: Pemberian sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran tidak dilakukan secara tegas, sehingga menimbulkan kecemburuan sosial dikalangan pegawai. Sedangkan pemberian sanksi berupa pemotongan uang makan dan tidak diberikan hak uang cuti tahunan tidak memberikan pengaruh baik pada penghasilan maupun pada peningkatan disiplin kerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan tentang penegakan disiplin kerja pegawai PDAM Tirta Kathulistiwa Kota Pontianak, didapatkan informasi bahwa pelaksanaan sosialisasi sudah dilakukan baik secara

langsung kepada pegawai antara lain melalui pertemuan yang dilakukan oleh masing-masing unit kerja yang ada di PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak maupun melalui pengumuman dan pembagian foto copy peraturan Direktur Utama kepada seluruh pegawai PDAM Tirta Khatulistiwa Kota Pontianak.

Sosialisasi yang dilakukan oleh pihak PDAM belum efektif jika dikaitkan dengan waktu sosialisasi, yang dalam pelaksanaannya hanya dilakukan sekali, dengan mengumpulkan pegawai dan dengan pemberian fotocopy peraturan. Untuk mencapai sosialisasi yang efektif tentunya harus dilakukan secara intensif dan melalui media yang memadai agar tingkat pemahaman pegawai terhadap peraturan disiplin sesuai dengan harapan organisasi. Sosialisasi informal yang dilakukan tidak dapat menjamin bahwa sosialisasi telah efektif ditransmisikan. Apabila sosialisasi informal yang digunakan tidak didukung dengan sosialisasi formal maka sosialisasi yang dilakukan tidak akan dapat menyampaikan maksud dan tujuan kebijakan secara utuh bahkan dapat memunculkan persepsi berbeda-beda diantara penerima informasi.

Berkenaan dengan kemampuan sumberdaya manusiapelaksanadalam mengimplementasikan peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/PDAM/2005 tentang disiplin dan hukuman disiplin pegawai, dikemukakan oleh pegawai PDAM Kota Pontianak, bahwa:Kemampuan para Kepala Bagian PDAM Kota Pontianak sebagai

pelaksana dalam menegakkan disiplin, belum efektif. Hal tersebut dikarenakan para kepala bagian tidak mempunyai kewenangan untuk menjatuhkan sanksi terutama pemberian sanksi hukuman berat, seperti pemberian skorsing dan pemberhentian pegawai.

Sumberdaya yang juga penting adalah kewenangan untuk menentukan bagaimana kebijakan dilakukan, dalam hal ini adalah kewenangan untuk menjatuhkan sanksi kepada pegawai yang melakukan tindakan indisipliner. Mengenai kewenangan dalam pemberian sanksi kepada pegawai yang indisipliner, dikemukakan oleh Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM Kota Pontianak, bahwa:Ada beberapa rekomendasi yang disampaikan kepada Direktur Utama untuk memberikan sanksi berupa skorsing dan pemberhentian pegawai yang sudah melalui pertimbangan BP2KP, karena pegawai tersebut alpa (tidak masuk kantor tanpa pemberitahuan) dalam 1 tahun sebanyak 133 hari disamping itu yang bersangkutan juga melakukan tindakan penggelapan dana operasional PDAM Kota Pontianak, akan tetapi hasilnya adalah pegawai yang bersangkutan dipindahtugaskan kebagian lain, dikarenakan keputusan berada pada Direktur Utama.

Adanya kejelasan kewenangan merupakan salah satu faktor penting untuk mencapai keberhasilan implementasi kebijakan. Sumber daya kewenangan ini merupakan fasilitas atau prasarana yang digunakan untuk mengoperasionalkan kebijakan sehingga dalam proses implementasi mudah dilaksanakan. Edward

III dalam Widodo (2008:102) menegaskan bahwa: Terbatasnya kewenangan yang diperlukan dalam pelaksanaan kebijakan menyebabkan gagalnya pelaksanaan kebijakan, karena dengan terbatasnya kewenangan sulit untuk mendapatkan informasi yang akurat, tepat, andal, dan dapat dipercaya akan sangat merugikan pelaksanaan akuntabilitas.

Berkenaan dengan tanggungjawab Sumberdaya manusia pelaksana dalam penegakan disiplin pegawai di PDAM Kota Pontianak, dikemukakan oleh Kasi Kepegawaian PDAM Titra Khatulistiwa Kota Pontianak, bahwa: Tanggungjawab untuk menegakkan disiplin kerja pegawai di PDAM Kota Pontianak, berada pada masing-masing kepala bagian. Seperti pemberian teguran lisan, pembinaan dan pengawasannya dilakukan oleh kepala bagian pada masing-masing bagian. Jika pemberian teguran lisan tidak berjalan, maka permasalahan pegawai tersebut dilimpahkan kepada Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM Kota Pontianak". Akan tetapi pemberian sanksi berupa pemotongan uang makan, biasanya langsung dilakukan Kabag Umum Tata Usaha berdasarkan usulan dari kepala bagian masing-masing unit yang ada di PDAM.

Penegakan disiplin haruslah diterapkan secara konsisten, dan kepada pegawai yang melakukan tindakan indisipliner hendaknya diberikan hukuman yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Disiplin yang diterapkan secara konsisten berarti setiap pegawai yang terkena hukuman disiplin harus menerimanya/menjalankannya. Setiap

pegawai yang melakukan pelanggaran yang sama akan mendapatkan ganjaran disiplin yang sama. Artinya pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan tindakan indisipliner diberlakukan dalam cara yang sama, tidak membeda-bedakan dan diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai. kepada segenap karyawan.

Dikemukakan oleh pegawai PDAM Titra Khatulistiwa Kota Pontianak, bahwa: Penegakan disiplin kerja pegawai di lingkungan PDAM Kota Pontianak, memang sudah ada pemberian sanksi kepada pegawai. Misalnya untuk masalah yang berhubungan dengan absensi, kepada pegawai yang tidak absen, datang telat, dan tidak masuk kantor (alpa), dilakukan pemotongan uang makan, apabila alpa dalam seminggu berturut-turut kepada pegawai tersebut tidak diberikan uang cuti tahunan. Akan tetapi sanksi yang diberikan tidak konsisten, sehingga peraturan direktur umum tersebut tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan disiplin pegawai PDAM.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai sumber daya, meliputi kemampuan sumberdaya pelaksana dan tanggungjawab dan kewenangan pelaksana penegakan disiplin pada PDAM kota Pontianak, dapat disimpulkan bahwa sumber daya terutama mengenai kewenangan dalam penegakan disiplin kerja pegawai masih kurang memadai, sehingga dalam pelaksanaannya implementor mengalami kesulitan dalam memberikan sanksi kepada pegawai karena keputusan akhir berada pada direktur umum

PDAM kota Pontianak. Sumberdaya yang berupa kewenangan merupakan sarana yang dibutuhkan dalam rangka mempermudah operasionalisasi implementasi kebijakan.

Berhubungan dengan sikap implementor dalam menegakkan disiplin kerja pegawai PDAM Kota Pontianak, di kemukakan oleh pegawai PDAM Kota Pontianak, bahwa: Terhadap pelanggaran 705, meskipun sudah diberikan teguran secara tertulis, akan tetapi tidak ada tindak lanjutnya dan belum ada ketegasan dari pihak manajemen khususnya mengenai pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak mengenakan seragam. Ketidaktegasan direksi menyebabkan rendahnya kesadaran pegawai untuk melaksanakan peraturan tersebut.

Ada tiga bentuk sikap/respon implementor terhadap kebijakan, yaitu kesadaran pelaksana, petunjuk/arahan pelaksana untuk merespon kebijakan kearah penerimaan atau penolakan, dan intensitas dari respon tersebut. Para pelaksana mungkin memahami maksud dan tujuan kebijakan, namun seringkali mengalami kegagalan dalam melaksanakan program secara tepat karena mereka menolak tujuan yang ada didalamnya sehingga secara sembunyi mengalihkan dan menghindari implementasi program. Disamping itu dukungan para pejabat pelaksana sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran program.

Sebagaimana dikemukakan oleh Kasi Kepegawaian PDAM Kota Pontianak, bahwa: Kurang tegasnya sikap manajemen dalam pemberian sanksi, dan tidak adanya kejelasan data mengenai jenis pelanggaran yang dilakukan pegawai dari atasan

langsung pegawai (Kasi, Kabag), serta rendahnya dukungan direksi terhadap usulan/rekomendasi penjatuhan hukuman terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran masih rendah sehingga menyebabkan manajemen sulit untuk melakukan pemberian sanksi.

Semua tindakan indisipliner perlu mengikuti prosedur minimum, aturan komunikasi dan ukuran capaian. Tiap pegawai dan manajemen perlu memahami kebijakan perusahaan serta mengikuti prosedur secara penuh. Pegawai yang melanggar aturan diberi kesempatan untuk memperbaiki perilaku mereka. Para manajer perlu mengumpulkan sejumlah bukti untuk membenarkan tindakan indisipliner yang dilakukan oleh pegawai. Bukti ini harus secara hati-hati didokumentasikan sehingga tidak bisa untuk diperdebatkan.

Dalam rangka pelaksanaan implementasi peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/ PDAM/2005 tentang disiplin dan hukuman disiplin pegawai, keseriusan sikap implementor dirasakan sangat kurang. Hal tersebut dapat dilihat dari kurang tegasnya sikap manajemen dalam pemberian sanksi, dan tidak adanya kejelasan data mengenai jenis pelanggaran yang dilakukan pegawai dari atasan langsung pegawai (Kasi, Kabag), serta rendahnya dukungan direksi terhadap usulan/rekomendasi penjatuhan hukuman terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran masih rendah sehingga menyebabkan manajemen sulit untuk melakukan pemberian sanksi.

Dalam pelaksanaan implementasi peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/PDAM/2005 tentang disiplin dan hukuman disiplin pegawai, ketentuan-ketentuan yang diatur dalam pedoman teknis tersebut tidak sepenuhnya terlaksana. Disposisi implementor tidak sesuai dengan apa yang diamanatkan dalam kebijakan yang dijalankan. Jika dikaji kembali mengenai pengetahuan dan pemahaman implementor, pada umumnya implementor telah mengetahui substansi dari kebijakan yang dijalankan, namun ternyata hanya dengan bekal pengetahuan dan pemahaman mengenai kebijakan yang dijalankan tidak cukup untuk membentuk sikap atau disposisi implementor yang baik.

Berkaitan dengan efektivitas pemberian hukuman disiplin berupa pemotongan uang makan, dikemukakan oleh pegawai PDAM Kota Pontianak, bahwa: Pemotongan uang makan yang diberlakukan bagi pegawai yang indiscipliner tidak memberikan efek jera, karena jumlahnya kecil/tidak seberapa sehingga pegawai mengabaikannya. Sebenarnya yang diinginkan oleh para pegawai adalah adanya tindakan tegas dari jajaran direksi kepada pegawai yang sudah jelas-jelas melakukan pelanggaran, supaya tidak menular kepada pegawai lainnya dan sikap manajemen tidak pilih kasih dalam memberikan hukuman.

Lebih lanjut dikemukakan oleh Kasi Kepegawaian PDAM Kota Pontianak, bahwa: Pemberian hukuman berupa pemotongan uang makan tidak memberikan efek jera kepada pegawai PDAM Kota

Pontianak. Jadi pemberian hukuman berupa pemotongan uang makan dan uang cuti harus direvisi karena sudah tidak sesuai dengan kondisi yang ada. Disamping itu perlu dibentuk bagian khusus yang independen untuk menangani pengawasan interen untuk menindaklanjuti rekomendasi yang disampaikan oleh BP2KP.

Karakteristik implementor berupa komitmen tidak ditunjukkan implementor dalam pelaksanaan implementasi, hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya komitmen dari implementor dalam hal ketegasan sikap implementor terhadap pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh pegawai.

Berkaitan dengan mekanisme atau SOP dalam pelaksanaan pemberian hukuman disiplin, dikemukakan oleh Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM Kota Pontianak, bahwa: Mekanisme dalam pelaksanaan pemberian hukuman disiplin, berupa teguran lisan, kewenangannya berada pada kepala seksi pada masing-masing unit kerja. Untuk pemberian hukuman sedang dan kewenangannya berada pada kepala bagian yang kemudian diteruskan kepada Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM Kota Pontianak, untuk kemudian dirapatkan dengan BP2KP selaku badan pengawas yang ada di PDAM untuk kemudian diusulkan atau direkomendasikan kepada Direktur Utama untuk membuat keputusan. Karena baik Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian maupun BP2KP tidak mempunyai kewenangan untuk

membuat keputusan pemberian hukuman disiplin.

Pada umumnya, semakin besar koordinasi yang diperlukan untuk melaksanakan kebijakan, semakin berkurang kemungkinan keberhasilan suatu kebijakan. Fragmentasi mengakibatkan pandangan-pandangan yang sempit dari banyak lembaga birokrasi. Hal ini akan menimbulkan konsekuensi pokok yang merugikan bagi keberhasilan implementasi kebijakan.

Mengenai sistem pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai, dikemukakan oleh Direktur Umum bidang keuangan dan kepegawaian PDAM Kota Pontianak, bahwa: Pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai, dilakukan oleh masing-masing bagian yang ada di PDAM Kota Pontianak. Meskipun PDAM Kota Pontianak mempunyai TIM pengawas, tetapi pengawasan langsung tetap berada pada atasan langsung pegawai.

Salah satu kemampuan pemimpin adalah menerapkan perilaku kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi dimana ia memimpin. Perilaku kepemimpinan merupakan sikap dalam menggerakkan, mendorong dan mempengaruhi para pegawai agar bekerja dengan tekun, rajin, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku menuju pencapaian tujuan organisasi. Demikian pentingnya peran kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan

yang dimiliki oleh orang-orang yang disertai tugas memimpin dalam organisasi yang bersangkutan.

PENUTUP

Bertitik tolak dari hasil penelitian yang telah dikemukakan dan diuraikan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Komunikasi dalam bentuk sosialisasi mengenai peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/PDAM kurang berjalan dengan baik, sehingga pemahaman pegawai terhadap peraturan tersebut rendah, hal ini terlihat dari masih terjadinya pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai, misalnya datang ke kantor terlambat, tidak absen, tidak masuk kantor lebih dari seminggu berturut-turut. Penegakan peraturan disiplin terutama penerapan sanksi terhadap pelanggaran disiplin belum dilaksanakan secara konsisten, artinya tidak ada ketegasan dari pihak manajemen dalam pemberlakuan sanksi terhadap pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh pegawai.

Untuk itu agar komunikasi dalam penegakan disiplin kerja pegawai PDAM Tirta Kathulistiwa Kota Pontianak dapat dipahami oleh seluruh pegawai, hendaknya peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/PDAM/2005 tentang disiplin dan hukuman disiplin pegawai, disosialisasikan secara rutin dan implementor harus menjelaskan secara rinci peraturan-peraturan yang sering dilanggar, berikut konsekwensinya dan diinformasikan kepada

pegawai melalui diskusi aktif baik secara formal maupun informal.

Selanjutnya tidak adanya kejelasan kewenangan dalam pemberian hukuman kepada pegawai yang melanggar disiplin kerja. Tidak adanya kejelasan kewenangan dalam pelaksanaan suatu kebijakan, menyebabkan implementor mengalami kesulitan dalam memberikan sanksi kepada pegawai karena keputusan akhir berada pada direktur umum PDAM kota Pontianak. Tanggungjawab untuk menegakkan disiplin kerja pegawai di PDAM Kota Pontianak, berada pada masing-masing kepala bagian. Seperti pemberian teguran lisan, pembinaan dan pengawasannya dilakukan oleh kepala bagian pada masing-masing bagian. Akan tetapi sanksi yang diberikan tidak konsisten, sehingga peraturan direktur umum tersebut tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan disiplin pegawai PDAM.

Untuk itu penegakan peraturan disiplin memerlukan konsistensi dalam pelaksanaannya. Untuk itu hendaknya penerapan sanksi terhadap pelanggaran

disiplin dilaksanakan secara konsisten, artinya pemberian sanksi terhadap pegawai yang melakukan tindakan indisipliner diberlakukan dalam cara yang sama, tidak membedakan dan diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai.

REFERENSI

- Dunn, William, N. 2003. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Edisi Kedua, Yogyakarta : Gajah Mada University Press,
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Tacjan, H. 2008. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung : Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIP) Bekerjasama Dengan Puslit KP2W Lembaga Penelitian Unpad.
- Widodo, Joko. 2008. *Analisis Kebijakan Publik, Konsep Dan Aplikasi Analisis Proses Kebijakan Publik*. Malang : Bayumedia.
- Peraturan Direktur Utama PDAM Kota Pontianak Nomor: 146/KEP-VI/PDAM/2005 Tanggal 26 Juli 2005 BAB VII tentang disiplin hukuman disiplin pegawai



**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH/PUBLIKASI
 KARYA ILMIAH UNTUK JURNAL ELEKTRONIK MAHASISWA**

Sebagai sivitas akademika Universitas Tanjungpura, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama Lengkap : WARGO TOYETNO
 NIM / Periode lulus : E21109072 / 2012 - 2013.
 Fakultas/Jurusan : Fisip / IAN.
 E-mail address/HP : Jakapurwa24@yahoo.co.id. / 085251080617.

demikian pengembangan ilmu pengetahuan dan pemenuhan syarat administratif kelulusan mahasiswa (S1), menyetujui untuk memberikan kepada Pengelola Jurnal Mahasiswa.....*) pada Program Studi..... Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul **):

Disiplin Pegawai Perusahaan Daerah Air
 Murni (PDAM) TIRTA KHATULISTIWA KOTA Pontianak.

berserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, Pengelola Jurnal berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain):

- secara *fulltext*
- content* artikel sesuai dengan standar penulisan jurnal yang berlaku.

untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Pengelola Jurnal, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Mengetahui/disetujui
 Pengelola Jurnal

NIP.

Dibuat di :
 Pada tanggal:

 (WARGO TOYETNO)
 nama terang dan tanda tangan mhs

catatan:

*tuliskan nama jurnal sesuai prodi masing-masing

setelah mendapat persetujuan dari Pengelola Jurnal, berkas ini harus di scan dalam format PDF dan dilampirkan pada step4 upload supplementary sesuai proses unggah penyerahan berkas (submission author).