
**IMPLEMENTASI PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR
214/PMK.01/2011
(Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Kudus)**

Asih Widi Lestari

(Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik - Universitas Tribhuwana Tungadewi
Malang, Jl. Telaga Warna Blok C Tlogomas Malang
email: lestariwidi263@gmail.com)

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mendiskripsikan implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 Tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak peraturan ini terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Kudus. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Implementasi peraturan ini di KPPN Kudus ternyata berhasil, dilihat dari mekanisme, aktor, maupun sarana dan prasarannya. Peraturan ini ternyata membawa dampak positif terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai di KPPN Kudus. Faktor pendukungnya adalah rincinya isi peraturan tersebut, sikap pegawai KPPN Kudus yang menerima semua ketentuan, serta suasana kondisi KPPN Kudus yang nyaman. Faktor penghambatnya adalah faktor di luar dugaan pegawai, dan beban kerja penanggung jawab yang terlalu besar. Masih terdapat celah dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011, yaitu tidak adanya sistem absen elektronik pada saat jam istirahat kerja. Untuk itu diperlukan ketentuan absen elektronik untuk jam istirahat.

Kata kunci: implementasi, tunjangan khusus pembinaan keuangan negara, peningkatan kedisiplinan

IMPLEMENTATION OF FINANCE MINISTRY REGULATION NUMBER 214/PMK.01/2011

(A Study in State Treasury Service, Kudus)

ABSTRACT

The purpose in this research is to describe and analyze implementation of Finance Ministry Regulation Number 214/PMK.01/2011 about Discipline Enforcement Based on Remuneration/ Special allowance of State Financial Guidance at Finance Ministry Area, the support and inhibitor factors, and impact of this regulation to increase discipline civil servants in KPPN Kudus. This research is using descriptive qualitative method. The implementation of Finance Ministry Regulation Number 214/PMK.01/2011 in KPPN Kudus was successfully, it viewed from actors, mechanism and handkey. This regulation has positive impact to increase discipline civil servants in KPPN Kudus. The support factors is the contents of the regulation is detail; the attitude civil servants in KPPN Kudus is willing to receive all provisions contained in regulation; and the comfortable conditions in KPPN Kudus. Inhibitor factors is a outside factors is alleged happened to civil servants; and the workload of a caretaker is too overload. But still there was a cleft in this Finance Ministry Regulation Number 214/PMK.01/2011, this is no regulated about rest hours in this regulation, so needed improvement in this regulation with make provision of electronic absent in rest hour.

Keywords: *implementation; remuneration; discipline increasing*

PENDAHULUAN

Kondisi aparatur di Indonesia, menurut Sulistiyani (2004:329) terdapat sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh birokrasi Indonesia berkenaan dengan Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari mantan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (Menneg PAN) Taufiq Effendi yang mengatakan bahwa terdapat 55 persen dari total pegawai negeri sipil yang mencapai sekitar 3,6 juta orang berkinerja buruk. Para pekerja ini hanya mengambil gajinya tanpa berkontribusi berarti terhadap pekerjaannya (Kompas, 12 Januari 2007). Terkait dengan kondisi kualitas PNS yang buruk, pemerintah Indonesia sudah memberikan sebuah regulasi mengenai upaya penegakan kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil sejak dulu melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 yang sekarang telah diperbaharui menjadi Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Pemerintah Indonesia juga telah melakukan upaya untuk pengembangan aparatur yaitu dengan membuat proyek percontohan pertama di tiga lembaga yakni Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Pegawai di kantor-kantor tersebut diberi tunjangan kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan produktifitas kerja, kualitas pelayanan, serta kedisiplinan dalam menjalankan pekerjaan (Anonymous, 2011). Kementerian Keuangan merupakan kementerian yang pertama kali melaksanakan 100% renumerasi. Renumerasi yang diberikan di Kementerian Keuangan kepada pegawainya merupakan sebuah tunjangan kinerja yang dinamakan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN).

Pemberian tunjangan khusus tersebut, diharapkan kesejahteraan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dapat meningkat dan membawa dampak yang lebih baik. Namun permasalahan disiplin pegawai tetap menjadi permasalahan utama di Lingkungan Kementerian Keuangan. Hal ini terbukti sebanyak 1.961 pegawai Departemen Keuangan mendapat sanksi karena melawan arus reformasi birokrasi yang dijalankan departemen itu sejak 2007. Data hingga 31 Agustus 2009 menyebutkan, 1.012 pegawai Depkeu dikenai hukuman disiplin kehadiran (Direktorat Aparatur Negara, 2010).

Melihat fakta di atas, dalam rangka meningkatkan kedisiplinan pegawai negeri sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan terkait dengan Pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN), maka dirumuskanlah sebuah regulasi dari Menteri Keuangan yaitu Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011. Dalam Peraturan Menteri Keuangan tersebut ditentukan mengenai penegakan disiplin melalui pemotongan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran jam kerja dari ketentuan masuk bekerja yang telah ditetapkan. Salah satu tujuan utama dalam Peraturan Menteri Keuangan ini adalah untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai di seluruh jajaran pegawai negeri Kementerian Keuangan.

KPPN (Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara) Kudus merupakan salah satu bagian dari Kementerian Keuangan. Berdasarkan hasil pra-riset membuktikan bahwa sebelum adanya kebijakan ini, terdapat permasalahan kedisiplinan pegawai di KPPN Kudus. Hal ini dikatakan oleh salah satu pegawai KPPN Kudus yang mengatakan bahwa sebelum adanya pemotongan tunjangan khusus ini, banyak pegawai yang sering datang terlambat, dan pulang sebelum waktunya pulang. Oleh karena itu, peneliti tertarik merumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut: bagaimanakah Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus, bagaimanakah dampak Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 terhadap peningkatan kedisiplinan Pegawai

di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus, serta bagaimanakah faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus. Sedangkan tujuan dari penelitian antara lain: untuk mendeskripsikan dan menganalisis Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus; untuk mendeskripsikan dan menganalisis dampak Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 terhadap peningkatan kedisiplinan Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus; serta untuk mendeskripsikan dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus.

LANDASAN TEORETIS

Implementasi Kebijakan Publik

Chief J.O. Udoji (dalam Abdul Wahab, 2008:5), mendefinisikan kebijakan publik sebagai “*an sanctioned course of action addressed to a particular problem or group of related problems that affect society at large*”. Dan menurut Dunn (dalam Keban, 2008:67), dalam kebijakan publik ada beberapa tahap penting antara lain: penetapan agenda kebijakan (*agenda setting*); formulasi kebijakan (*policy formulation*); adopsi kebijakan (*policy adoption*); implementasi kebijakan (*policy implementation*), dan penilaian kebijakan (*policy assessment*).

Salah satu aspek terpenting dalam kebijakan publik adalah keberhasilan dari pelaksanaan/ implementasi kebijakan tersebut. Menurut Gordon (dalam Keban, 2008:76); Implementasi Kebijakan adalah berkenaan dengan berbagai kegiatan yang diarahkan pada realisasi program. Dan dalam implementasi kebijakan publik terdapat beberapa model, berikut merupakan model implementasi kebijakan dari Edward III dan Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier:

1. Model Edward III

George Edward III (dalam Nugroho, 2009:512), menegaskan bahwa untuk memperhatikan empat isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu: *communication, resource, disposition or attitudes*, dan *bureaucratic structures*.

2. Model yang Dikembangkan Oleh Daniel Mazmanian dan Paul A.Sabatier.

Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier (dalam Abdul Wahab, 2008:81), berpendapat bahwa peran penting dari analisis implelementasi kebijakan

negara adalah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi.

Variabel-variabel yang dimaksud dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kategori besar, yaitu: Mudah tidaknya masalah yang akan digarap dikendalikan; kemampuan keputusan kebijakan untuk menstrukturkan secara tepat proses implementasinya; pengaruh langsung berbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam keputusan kebijakan tersebut.

Selain itu, kedua ahli ini juga berbicara mengenai tahap-tahap dalam proses implementasi (variabel tergantung), yang meliputi: output kebijakan badan-badan pelaksana; kesediaan kelompok sasaran mematuhi output kebijakan; dampak nyata output kebijakan; dampak output kebijakan sebagai dipersepsi; perbaikan mendasar dalam undang-undang

Dalam mengimplementasikan sebuah kebijakan, juga terdapat faktor pendukung dan penghambat dalam keberhasilannya. Berikut merupakan faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi kebijakan:

1. Faktor Pendukung Implementasi Kebijakan

Menurut Soenarko (2000:186) faktor-faktor yang dapat mendukung keberhasilan pelaksanaan kebijakan, antara lain: persetujuan, dukungan dan kepercayaan masyarakat; isi dan tujuan kebijakan haruslah dimengerti secara jelas terlebih dahulu; pelaksanaan haruslah mempunyai cukup informasi, terutama mengenai kondisi dan kesadaran masyarakat yang menjadi kelompok sasaran; pembagian pekerjaan yang efektif dalam pelaksanaan; pembagian kekuasaan dan wewenang yang rasional dalam pelaksanaan kebijakan; pemberian tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban yang memadai dalam pelaksanaan kebijakan. Sedangkan menurut Anderson (1979:114), mengemukakan “sebab-sebab masyarakat melaksanakan suatu kebijakan, yaitu: Respek anggota masyarakat terhadap otoritas dan keputusan-keputusan badan-badan pemerintah; adanya kesadaran untuk menerima kebijakan; adanya keyakinan bahwa kebijakan itu dibuat secara sah, konstitusional dan dibuat oleh pejabat pemerintah yang berwenang melalui prosedur yang telah ditetapkan; sikap menerima dan melaksanakan kebijakan publik karena kebijakan-kebijakan kontroversial yang lebih banyak mendapatkan penolakan warga masyarakat dalam pengimplementasiannya.”

2. Faktor Penghambat Implementasi Kebijakan

Soenarko (2000:185) mengemukakan bahwa pelaksanaan kebijakan yang sudah dirumuskan dengan baik dapat atau tidak membuahkan hasil disebabkan karena beberapa hal yang sangat pokok dan mendasar antara lain: teori yang

menjadi dasar kebijakan itu tidak tepat, karenanya harus dilakukan *reformulation* terhadap kebijakan tersebut; sarana yang dipilih untuk pelaksanaannya tidak efektif; sarana itu mungkin tidak atau kurang dipergunakan sebagaimana mestinya; isi dari kebijakan itu bersifat samar-samar; ketidakpastian faktor intern atau ekstern; kebijakan yang ditetapkan itu mengandung banyak lubang; dalam pelaksanaan kurang memperhatikan masalah teknis; adanya kekurangan akan tersedianya sumber-sumber pembantu (waktu, uang dan sumber daya manusia).

Disiplin

Menurut Moekijat (1987:195), disiplin berasal dari kata Latin: *disciplina*, yang berarti latihan atau pendidikan kesopanan dan kerokhaniaan serta pengembangan tabiat. Kemudian Moenir (2001:138), mengemukakan bahwa disiplin pada umumnya terdiri dari dua hal yang diatur yaitu mengenai waktu dan perbuatan. Sedangkan menurut Siagian (2010:305), mengatakan bahwa terdapat dua jenis disiplin dalam organisasi, yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif.

Menurut Hasibuan (2005: 194-198) Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan.
 2. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya.
 3. Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya.
 4. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya.
 5. Waskat ialah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem-sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem internal control yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
 6. Sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner
-

karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus dipertimbangkan secara logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan, namun juga tidak terlalu berat agar dapat tetap mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

Kedisiplinan erat kaitannya dalam pelaksanaan administrasi kepegawaian. Hal tersebut diakarenakan kedisiplinan merupakan salah satu aspek terpenting dalam keberhasilan maupun kegagalan sebuah sistem kepegawaian yang berlaku pada suatu lembaga/instansi tertentu. Menurut Felix A. Nigro dalam bukunya *Public Personnel Administration* (dalam Moekijat, 1991:2) mendefinisikan administrasi kepegawaian negara ialah “*Personnel Administration is the art of selecting new employees and making use of old ones in such manner that the maximum quality and quantity of output and service are obtained from the working force*”. Menurut Moekijat dalam bukunya yang berjudul “Administrasi Kepegawaian Negara”, ada sembilan kegiatan dalam Administrasi Kepegawaian, yang meliputi: perencanaan pegawai; analisis jabatan dan analisis beban kerja; penarikan tenaga kerja, seleksi dan penempatan; orientasi; pelatihan; penilaian pelaksanaan pekerjaan; perencanaan karier; kompensasi; promosi dan pemindahan.

Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN)

Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara adalah suatu tunjangan kinerja yang diberikan kepada pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Keuangan. Upaya penegakan disiplin pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pegawai dinyatakan melanggar jam kerja apabila tidak masuk bekerja, terlambat masuk bekerja, pulang sebelum waktunya, tidak berada di tempat tugas, tidak mengganti waktu keterlambatan, dan/atau tidak mengisi daftar hadir, tanpa alasan yang sah. Dikeluarkannya Peraturan Menteri Keuangan ini, diharapkan akan membawa dampak terhadap peningkatan Profesionalitas Kinerja pegawai negeri di Lingkungan Kementerian Keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara dan

dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan yaitu peneliti sendiri, pedoman wawancara, dan catatan lapangan. Metode analisis data yang digunakan adalah Analisis Model Interaktif oleh Miles dan Huberman (1992:20) yaitu dengan cara pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian adalah Kabupaten Kudus, sedangkan situs penelitian adalah Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus. Yang menjadi fokus penelitiannya, yaitu: *pertama* implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus yang meliputi: a) sumber daya manusia (aktor pelaksana); b) mekanisme pelaksanaan; c) sarana dan prasarana. Fokus *kedua*, dampak implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus yang meliputi: a) meningkatnya disiplin dan keteraturan kerja pegawai; b) ketepatan dan kecepatan waktu pegawai dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan. Adapun fokus *ketiga* faktor pendukung dan penghambat dalam implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 merupakan sebuah kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan yang berisi tentang upaya penegakan disiplin bagi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Keuangan, terkait dengan adanya pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara bagi pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Keuangan. Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus merupakan salah satu kantor vertikal bagian dari Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Jawa Tengah. Peraturan Menteri Keuangan ini mengatur tentang pemotongan Tunjangan yang diberlakukan kepada : Pegawai yang tidak masuk bekerja atau tidak berada di tempat tugas selama 7 ½ (tujuh setengah) jam atau lebih dalam sehari; pegawai yang terlambat masuk bekerja; pegawai yang pulang sebelum waktunya; pegawai yang tidak mengganti waktu keterlambatan; pegawai yang tidak mengisi daftar hadir; pegawai yang dijatuhi hukuman disiplin; pegawai yang dikenakan pemberhentian dari jabatan negeri; pegawai yang diberhentikan dari jabatan organiknya dengan diberikan uang tunggu (belum diberhentikan sebagai Pegawai); dan/ atau: Pegawai di lingkungan

Kementerian Keuangan yang diberikan cuti di luar tanggungan Negara atau dalam bebas tugas untuk menjalani masa persiapan pensiun.

Dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus sudah dapat dikatakan berhasil. Dimana dalam pelaksanaannya, KPPN Kudus berpedoman pada:

1. Surat Edaran Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor SE-10/SJ/2012 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 Tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Di Lingkungan Kementerian Keuangan, dan
2. Surat Edaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor SE-22/PB/2012 Tentang Pedoman Pelaporan Administrasi Kehadiran Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Dalam surat edaran-surat edaran tersebut memuat mengenai pelaksanaan teknis dari Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011. Fakta yang terjadi di KPPN Kudus menunjukkan bahwa baik sumber daya manusia (aktor), mekanisme, serta sarana dan prasarana sudah sesuai dengan surat edaran tersebut di atas.

1. Sumber Daya Manusia (Aktor)

Di dalam Surat Edaran Nomor SE-22/PB/2012 sudah dijelaskan secara pasti siapa saja pelaksana tersebut, yang meliputi penanggung jawab dan operator. Di KPPN Kudus sendiri yang bertugas menjadi penanggung jawab adalah Bapak Onesimus Sudarno. Di dalam struktur KPPN Kudus, beliau menjabat sebagai Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi serta pejabat sementara Kepala Subbagian Umum. Sedangkan yang bertugas menjadi operator di KPPN Kudus adalah Bapak Gatot Kuncoro. Di dalam struktur KPPN Kudus, beliau merupakan staf Subbagian umum. Sebagai aktor pelaksana teknis di KPPN Kudus, Bapak Onesimus Sudarno dan Bapak Gatot Kuncoro sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan sudah sesuai dengan ketentuan di dalam Surat Edaran Nomor SE-22/PB/2012. Selain itu, dalam melaksanakan tugasnya tersebut Bapak Onesimus Sudarno dan Bapak Gatot Kuncoro dibantu oleh Ibu Siti Muntamah. Beliau merupakan salah satu staf Subbagian Umum yang bertugas sebagai petugas bagian kepegawaian di KPPN Kudus, yang bertanggung jawab untuk melakukan urusan kepegawaian sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang telah ditetapkan.

2. Mekanisme

Mekanisme dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus telah disesuaikan dengan ketentuan yang ada baik dalam Peraturan Menteri Keuangan tersebut atau surat edaran. Mulai dari penetapan yang mengatur jam kerja maupun jam absen, kemudian ketentuan terhadap pemotongan TKPKN bagi pegawai yang terlambat masuk dan/ atau pulang sebelum waktunya, serta pegawai yang tidak masuk bekerja dan pegawai yang tidak berada di tempat tugas selama 7 ½ jam atau lebih. Kemudian mengenai prosedur dan format pembuatan surat izin/ pemberitahuan, surat keterangan, surat pernyataan, dan surat izin bagi pegawai yang tidak masuk bekerja, terlambat masuk bekerja, pulang sebelum waktunya, tidak berada di tempat tugas, tidak mengisi daftar hadir, dan yang izin keluar kantor pada saat jam kerja. Serta pemotongan TKPKN bagi pegawai yang melakukan cuti, baik cuti tahunan, cuti karena alasan penting, cuti sakit, maupun cuti bersalin.

Begitu juga dalam melaksanakan Laporan Absensi Pegawai, dimana Laporan Bulanan Kehadiran Pegawai (LB.1); Laporan Ketertiban Pegawai (LB.2); Laporan Bulanan Perorangan (LB.3); Laporan Harian Kehadiran Pegawai (LH.1); serta Laporan Harian Ketidakhadiran Pegawai (LH.2), benar-benar dicetak dan dilaporkan sesuai dengan ketentuan. Semua mekanisme baik prosedur dan ketentuan dalam pelaksanaannya di KPPN Kudus benar-benar dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang ada di dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011; Surat Edaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor SE-34/PB/2011; Surat Edaran Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor SE-10/SJ/2012.

3. Sarana dan Prasarana

Di dalam pelaksanaan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011, sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan teknisnya adalah mesin kehadiran elektronik atau *Handkey*. Dan berdasarkan Surat dari Kepala Bagian Administrasi Kepegawaian Direktorat Jenderal Perbendaharaan dengan Nomor Surat S-255/PB.1/UP.10/2009 maka tanggal 23 Maret 2009 mesin kehadiran elektronik atau *Handkey* resmi digunakan di KPPN Kudus.

Kemudian keberhasilan Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus juga dapat dilihat dari variabel-variabel Implementasi Kebijakan Model Edward. George Edward III dalam buku Nugroho

(2009:512), mengatakan kebijakan akan menjadi efektif, apabila memperhatikan empat isu pokok yaitu:

1. *Resource*

Dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus, terlihat jelas siapa saja aktor yang telah ditentukan, yaitu seorang penanggung jawab dan operator. Di KPPN Kudus yang bertugas menjadi penanggung jawab adalah Bapak Onesimus Sudarno dan yang menjadi operator adalah Bapak Gatot Kuncoro. Dan dibantu oleh Ibu Siti Muntamah sebagai petugas bagian kepegawaian di KPPN Kudus.

2. *Komunikasi*

Komunikasi dan koordinasi yang baik benar-benar terjalin antara Bapak Onesimus Sudarno, Bapak Gatot Kuncoro, dan Ibu Siti Muntamah dalam pelaksanaan sistem kehadiran pegawai secara elektronik. Sosialisasi mengenai Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 yang dilaksanakan oleh Kepala KPPN Kudus, Bapak Sochif Winarno kepada seluruh pegawai ketika apel pagi di KPPN Kudus menunjukkan bahwa kebijakan ini benar-benar dikomunikasikan di lingkungan KPPN Kudus. Sedangkan komunikasi secara vertikal terlihat dalam mensosialisasikan Peraturan Menteri Keuangan ini melalui surat edaran-surat edaran yang berisi pedoman pelaksanaan teknis dari kebijakan ini, yang diterbitkan dan ditujukan untuk semua instansi di lingkungan Kementerian Keuangan. Selain itu komunikasi secara vertikal juga dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan dalam mensosialisasikan tugas dari operator, dengan mengundang seluruh operator di semua kantor yang berada di bawah DJBN dan menjelaskan secara jelas bagaimana tugas dan kerja dari seorang operator.

3. *Disposition*

Disposition atau berkaitan dengan kesediaan dan komitmen para aktor dalam melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus sudah dapat dikatakan baik. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara peneliti kepada para aktor diketahui bahwa Bapak Onesimus Sudarno, Bapak Gatot Kuncoro, dan Ibu Siti Muntamah benar-benar mengetahui masing-masing tugasnya dan mereka semua melaksanakan tugasnya secara baik serta sesuai ketentuan.

4. Struktur Birokrasi

Struktur Organisasi KPPN Kudus sudah sesuai untuk pelaksanaan Peraturan Menteri Keuangan ini. Dimana para aktor pelaksana itu semua berada di bawah Sub Bagian Umum KPPN Kudus. Dimana struktur organisasi dalam melaksanakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 terdiri dari Penanggung Jawab yang diampu oleh Kepala KPPN Kudus, Operator Pelaksana yang diampu oleh salah satu staf Bagian Umum KPPN Kudus, serta dibantu oleh staf Bagian Umum lainnya.

Dampak Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 Terhadap Peningkatan Kedisiplinan Pegawai di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus.

Setelah adanya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 ternyata membawa dampak positif terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai di KPPN Kudus, yang dapat dilihat dari:

1. Meningkatnya Disiplin dan Keteraturan Kerja Pegawai

Setelah adanya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011, kedisiplinan pegawai KPPN Kudus semakin meningkat terutama disiplin waktu. Para pegawai masuk bekerja dan pulang bekerja sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan. Kemudian dengan adanya peningkatan disiplin waktu ini, tentunya membawa pengaruh positif terhadap keteraturan kerja pegawai.

2. Ketepatan dan Kecepatan Waktu Pegawai dalam melaksanakan Tugas/ Pekerjaan

Dengan adanya kedisiplinan dan keteraturan kerja, ternyata berdampak positif terhadap kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas/ pekerjaannya. Seluruh pegawai di semua seksi: Seksi Pencairan Dana I; Seksi Pencairan Dana II; Seksi Bank/ Giro; Seksi Verifikasi dan Akuntansi, serta pegawai di Sub Bagian Umum, mampu mengerjakan tugas/ pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu.

Kemudian menurut Daniel Mazmanian dan Paul A. Sabatier (dalam Abdul Wahab, 2008:81), mengatakan bahwa dalam tahap-tahap proses implementasi (Variabel Tergantung) pada point 3 berbicara mengenai dampak nyata output kebijakan. Menurut Mazmanian dan Sabatier, bahwa suatu undang-undang atau peraturan akan berhasil mencapai dampak yang diinginkan, apabila salah satunya yaitu output-output kebijakan

pelaksanaan sejalan dengan tujuan-tujuan formal undang-undang. Berdasarkan hal ini, dapat dikatakan bahwa dalam implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus sudah berhasil mencapai dampak nyata output kebijakan yang ditandai dengan adanya peraturan ini ternyata mampu membawa dampak yang positif dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai di KPPN Kudus.

Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus

Faktor Pendukung Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus

- a. Isi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 yang jelas dan mudah dimengerti

Rincinya isi ketentuan dan penetapan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011; Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan Nomor SE-10/SJ/2012; Surat Edaran Direktorat Jenderal Perbendaharaan Nomor SE-22/PB/2012, membuat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 ini mudah dimengerti dan dipahami oleh semua pegawai di KPPN Kudus. Dan hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Soenarko (2000:186) pada *point* b bahwa salah satu faktor yang mendukung keberhasilan pelaksanaan sebuah kebijakan adalah isi dan tujuan kebijakan haruslah dimengerti secara jelas terlebih dahulu.

- b. Sikap Pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus yang Bersedia Menerima Ketentuan yang Ada dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011

Sikap dari para pegawai KPPN Kudus yang mau menerima dan melaksanakan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011, dapat dilihat dari kemauan dan kepatuhan pegawai dalam melaksanakan semua aturan di dalam peraturan ini, mulai dari aturan jam kerja; aturan dan prosedur pembuatan surat keterangan/ pernyataan; serta kesediaan para pegawai untuk dikenakan pemotongan TKPKN apabila tidak masuk bekerja atau terkena kategori TL maupun PSW. Dan hal tersebut sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Anderson (1979:114) *point* b. Anderson mengatakan bahwa salah satu sebab masyarakat melaksanakan suatu kebijakan adalah adanya kesadaran untuk menerima kebijakan tersebut. Begitu juga dengan pegawai KPPN Kudus yang memiliki kesadaran yang tinggi untuk menerima Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011.

Meskipun demikian, ternyata masih terdapat celah dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 ini. Di dalam regulasi ini tidak mengatur tentang sistem absensi elektronik pada saat jam istirahat bekerja. Sehingga celah ini, dapat mengakibatkan pegawai terlambat masuk kembali ke kantor setelah jam istirahat selesai. Berdasarkan hasil penelitian di KPPN Kudus, permasalahan ini juga dijumpai. Beberapa pegawai terlihat terlambat masuk kembali bekerja setelah jam istirahat selesai, walaupun waktu keterlambatannya hanya berkisar 5-10 menit.

c. Suasana dan kondisi tempat kerja yang nyaman

Suasana dari KPPN Kudus sendiri yang nyaman dan kondusif dapat dilihat dari keadaan seluruh bagian KPPN Kudus, baik bagian dalam maupun luar kantor yang bersih, asri, dan lengkap fasilitasnya. Kondisi dan suasana inilah yang membuat para pegawai KPPN Kudus merasa betah di Kantor dan mendukung terciptanya kedisiplinan kerja.

Faktor Penghambat Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara/ KPPN Kudus

a. Kondisi di luar dugaan yang terjadi pada pegawai KPPN Kudus

Hal-hal di luar dugaan yang terjadi pada pegawai, seperti pegawai yang tiba-tiba sakit sehingga tidak dapat masuk bekerja; pegawai yang terjebak macet saat berangkat bekerja sehingga sampai di kantor terlambat dan dikenakan kategori TL; serta pegawai yang lupa mengisi daftar hadir merupakan kondisi yang tidak terduga yang menjadi faktor penghambat dalam implementasi Peraturan Menteri Keuangan ini. Faktor penghambat ini sesuai dengan apa yang dikatakan Soenarko (2000:185) dalam bukunya yang berjudul “*Public Policy: Pengertian Pokok Untuk Memahami Dan Analisa Kebijakan Pemerintah*” pada *point e* bahwa dalam pelaksanaan kebijakan yang sudah dirumuskan dengan baik dapat atau tidak membuahkan hasil disebabkan karena beberapa hal yang sangat pokok dan mendasar antara lain ketidakpastian faktor intern atau faktor ekstern.

b. Beban Kerja Penanggung Jawab Sistem Kehadiran Elektronik Unit Kerja di KPPN Kudus yang terlalu besar.

Jabatan Kepala Sub-bagian umum yang Bapak Onesimus Sudarno emban hanyalah merupakan jabatan sementara, karena beliau disertai tugas sebagai pejabat sementara (Pjs) sebagai Kepala Sub-bagian umum menggantikan Bapak Wurbandro yang telah purna tugas/ pensiun. Sebenarnya dalam susunan organisasi di KPPN Kudus, jabatan beliau yang sebenarnya adalah Kepala Seksi Verifikasi dan Akuntansi. Jabatan

ganda inilah yang mengakibatkan peran beliau kurang efektif dalam melaksanakan tugasnya sebagai penanggung jawab sistem kehadiran elektronik unit kerja di KPPN Kudus karena beban kerja beliau terlalu besar.

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

- a. Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus sudah berhasil, dilihat dari peran dan komunikasi para aktor, mekanisme, sarana dan prasarana.
 - b. Setelah adanya Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 ini di KPPN Kudus, ternyata membawa dampak yang positif terhadap peningkatan kedisiplinan pegawai di KPPN Kudus, dilihat dari meningkatnya disiplin waktu dan keteraturan kerja pegawai KPPN Kudus; ketepatan dan kecepatan pegawai KPPN Kudus dalam melaksanakan tugas/ pekerjaannya.
 - c. Faktor pendukung dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus, adalah : Rincinya isi dari peraturan tersebut; Sikap dari pegawai KPPN Kudus yang bersedia menerima segala ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011; dan Suasana dan Kondisi KPPN Kudus yang nyaman sehingga tercipta kedisiplinan dalam bekerja.
 - d. Faktor penghambat dalam Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 di KPPN Kudus adalah Faktor di luar dugaan yang terjadi pada pegawai; Beban kerja dari penanggung jawab sistem kehadiran elektronik unit kerja di KPPN Kudus yang terlalu besar karena lamanya kekosongan jabatan Kepala Sub-bagian Umum di KPPN Kudus, sehingga perlu ditindaklanjuti secara cepat mencari pengganti untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.
 - e. Masih terdapat celah dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011, yaitu tidak adanya sistem absen elektronik pada saat jam istirahat kerja. Hal ini menyebabkan beberapa pegawai di KPPN Kudus masih terlambat kembali ke kantor setelah jam istirahat kerja selesai. Untuk itu diperlukan ketegasan dari pimpinan baik dari Kepala Kantor, Kepala Seksi, maupun Kepala Sub Bagian di KPPN Kudus kepada para staf pegawainya yang melakukan pelanggaran terhadap jam istirahat kerja, meskipun pelanggarannya tidak begitu signifikan. Dan Dalam penyempurnaan upaya penegakan disiplin, lebih baik dibuat ketentuan absen elektronik untuk jam istirahat. Yaitu pemberlakuan absen elektronik saat
-

keluar dan masuk kembali pada jam istirahat, sehingga tidak ada pelanggaran terhadap jam istirahat kerja.

2. Saran

- a. Dengan keberhasilan Implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 214/PMK.01/2011 sebagai sebuah upaya penegakan disiplin sehingga meningkatkan Profesionalitas Kinerja di KPPN Kudus, maka regulasi ini dapat dijadikan contoh untuk pembuatan regulasi baru dalam menanggulangi permasalahan kedisiplinan yang umumnya terjadi di seluruh pegawai negeri sipil di Indonesia. Misalnya saja dapat digunakan untuk ide pembuatan Peraturan Daerah yang mengatur tentang pemotongan penghasilan bagi PNS yang melanggar kedisiplinan waktu bekerja, dan tentunya didukung dengan sistem absen elektronik.
- b. Agar tidak terjadi kasus seperti Bapak Onesimus Sudarno. Apabila terjadi kekosongan jabatan, lebih baik untuk segera mengganti kekosongan tersebut secepatnya, sehingga pejabat sementara (pjs) seperti Bapak Onesimus Sudarno tidak terlalu lama untuk mengemban beban yang besar. Karena beban kerja yang besar ini dapat mempengaruhi efektifitas kerja seorang pegawai.
- c. Melihat adanya pelanggaran terhadap ketentuan jam istirahat di KPPN Kudus, maka peneliti memberikan saran:
 - 1) Untuk KPPN Kudus,

Diperlukan ketegasan dari pimpinan baik dari Kepala Kantor, Kepala Seksi, maupun Kepala Sub Bagian kepada para staf pegawainya yang melakukan pelanggaran terhadap jam istirahat kerja, meskipun pelanggarannya tidak begitu signifikan.
 - 2) Untuk Kementerian Keuangan

Dalam penyempurnaan upaya penegakan disiplin, lebih baik dibuat ketentuan absen elektronik untuk jam istirahat. Yaitu pemberlakuan absen elektronik saat keluar dan masuk kembali pada jam istirahat, sehingga tidak ada pelanggaran terhadap jam istirahat kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahab, Solichin. (2008). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*. Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Anderson. (1979). *Public Policy Making*. New York: Hol, Rine and Winston.
- Anonymous. (2011). *Pematangan Evaluasi Reformasi Birokrasi : Pencabutan Hingga Pengurangan Tunjangan Remunerasi*. Diakses tanggal 14 Mei 2012 dari <http://www.jpnn.com/read/2011/03/24/87656/Pencabutan-Hingga-Pengurangan-Tunjangan-Remunerasi->.
-

- Direktorat Aparatur Negara. (2010). *1.961 Pegawai Depkeu Mendapat Sanksi*. Diakses tanggal 14 Mei 2012 dari <http://aparaturnegara.bappenas.go.id/?p=439>.
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu. Edisi 2*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kompas. 12 Januari 2007. *55 Persen PNS Berkinerja Buruk*.
- Miles, Matthew B, Michael. A. Huberman. (1992). *Analisis Data Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moekijat. (1987). *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Alumni.
- _____. (1991). *Administrasi Kepegawaian Negara*. Bandung: Mandar Maju.
- Moenir, HAS. (2001). *Manajemen Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nugroho, Riant. (2009). *Public Policy*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Siagian, Sondang P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soenarko SD. (2000). *Public Policy: Pengertian Pokok Untuk Memahami Dan Analisa Kebijakan Pemerintah*. Surabaya: Airlangga University.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. (2004). *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media.
-

