

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Presiden Prabowo Subianto sejak awal kepemimpinannya telah menyoroti tingkat disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia. Presiden menyatakan bahwa banyak orang yang ingin menjadi ASN, tetapi setelah diterima sebagai ASN tidak memberikan kinerja yang maksimal. Presiden prihatin dengan mentalitas seperti ini dan menyatakan bahwa penegakan kedisiplinan adalah bagian penting dalam kelancaran pemerintahan dan birokrat dan ASN yang tidak mengikuti perkembangan harus dievaluasi. Pernyataan ini beliau sampaikan saat memberikan sambutan pada acara peluncuran mekanisme baru penyaluran tunjangan guru ASN daerah di Jakarta.

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah inti dari pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia. Berdasarkan Undang Undang nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), disiplin dijelaskan pada pasal 24 ayat 1 di mana diantaranya ASN memiliki kewajiban untuk menaati ketentuan peraturan perundang-undangan serta melaksanakan nilai dasar ASN dan kode etik dan kode perilaku ASN. Pada ayat 2 juga dijelaskan Pegawai ASN yang tidak menaati kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenakan pelanggaran disiplin dan dijatuhi hukuman disiplin. Undang-undang nomor 20 tahun 2023 sebagai payung hukum utama diperkuat dengan Peraturan Pemerintah tentang disiplin pegawai negeri sipil (PNS) yang sampai saat ini masih mengacu pada Peraturan Pemerintah nomor 94 tahun 2021.

Menurut Peraturan Pemerintah nomor 94 tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil (PNS), disiplin didefinisikan sebagai kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang telah ditentukan dalam perundang-undangan. Kewajiban Pegawai Negeri Sipil (PNS) tertuang dalam pasal 3 dan 4 di mana PNS wajib melaksanakan kewajiban yang diantaranya meliputi: setia dan taat sepenuhnya kepada Pancasila, UUD tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia dan Pemerintah; menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, prilaku, ucapan dan tindakan; masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja; melaporkan harta kekayaan kepada pejabat yang berwenang; mengutamakan kepentingan negara daripada kepentingan pribadi dan/atau golongan; menyimpan rahasia jabatan; menolak segala bentuk pemberian yang berkaitan dengan tugas dan fungsi (kecuali penghasilan yang sah).

Peraturan Pemerintah nomor 94 tahun 2021 juga mengatur disiplin kerja PNS mengenai aturan masuk kerja dan jam kerja yaitu di pasal 6 dan pasal 15 ayat 1 dan 2. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut juga diatur jenis pelanggaran dan hukuman disiplin dari setiap ucapan, tulisan atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik di dalam jam kerja maupun diluar jam kerja. Terkait aturan jam kerja Pemerintah juga telah menerbitkan Peraturan Presiden nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN).

Menurut Peraturan Presiden nomor 21 Tahun 2023 pasal 4 ayat 1, jam kerja instansi Pemerintah dan jam kerja pegawai ASN sebanyak 37 (tiga puluh tujuh) jam 30 (tiga puluh) menit dalam 1 (satu) minggu tidak termasuk jam istirahat. Adanya Peraturan Presiden ini menjadi pondasi dalam mengatur ritme kerja birokrasi

dengan menetapkan standarisasi jam kerja bagi ASN. Regulasi ini merupakan instrumen penegakan integritas yang mengikat bagi setiap ASN untuk mematuhi durasi jam kerja yang ditetapkan. Kepatuhan pada aturan jam kerja merupakan komitmen seorang abdi negara untuk bisa memberikan pelayanan publik yang konsisten, terukur dan akuntabel dan apabila dilanggar tentu akan berimplikasi pada penilaian kinerja dan berpotensi terkena sanksi disiplin.

Menurut Hasibuan (2017) disiplin adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan dan norma-norma yang berlaku. Disiplin yang terbentuk dari membangun kesadaran pegawai merupakan bentuk disiplin preventif di mana bentuk disiplin ini mencegah terjadinya pelanggaran disiplin dengan mendorong pegawai secara sukarela menaati peraturan yang telah ditetapkan institusi/organisasi. menurut Sedarmayanti (2017) seorang pegawai tidak dapat mencapai kinerja yang optimal tanpa memiliki sikap mental yang positif. Sikap mental yang baik ini dicirikan oleh adanya motivasi kerja yang kuat (dorongan untuk bekerja keras) dan diwujudkan melalui disiplin kerja yang teratur (ketaatan pada aturan). Disiplin dan motivasi adalah dua komponen mental yang saling melengkapi untuk menghasilkan *output* kerja terbaik. Penelitian yang dilakukan oleh Syarah & Suryalena (2024) menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara motivasi dan pengawasan terhadap disiplin kerja baik secara simultan maupun parsial. Begitu juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurlela, *et al.* (2024) yang menyatakan lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan institusi/organisasi. Pegawai

yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang besar, inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan, serta loyalitas terhadap institusi. Sebaliknya, rendahnya motivasi kerja dapat menyebabkan menurunnya produktivitas dan tingginya tingkat absensi. Oleh karena itu, penting bagi satuan kerja/organisasi untuk memahami bagaimana memelihara dan meningkatkan motivasi kerja pegawainya. Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu untuk mencapai tujuan. Artinya, motivasi tidak hanya mendorong seseorang untuk bertindak, tetapi juga memengaruhi arah tindakan dan seberapa gigih seseorang berusaha.

Frederick Herzberg (1959) melalui *two-factor theory* menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu motivator dan *hygiene factors*. Faktor motivator, seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong kinerja yang lebih baik. Sementara itu, faktor *hygiene*, seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antar pegawai, meskipun tidak selalu meningkatkan motivasi, jika diabaikan dapat menimbulkan ketidakpuasan. Dalam konteks organisasi modern, tantangan dalam meningkatkan motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan kompensasi, tetapi juga mencakup aspek kepemimpinan yang inspiratif, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu. Menurut Suarmanayasa, *et al.* (2025), berdasarkan hasil uji statistik, motivasi kerja yang tinggi terbukti dapat meningkatkan rasa nyaman, semangat kerja, dan loyalitas pegawai terhadap instansi. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor, di antaranya adalah

kondisi kerja yang mendukung, pencapaian prestasi kerja, serta makna dari pekerjaan itu sendiri yang dirasakan oleh pegawai.

Menurut Mujib (2016) diantara banyak faktor yang memengaruhi tingkat kedisiplinan kerja pegawai dan salah satu faktor yang berpengaruh secara langsung adalah lingkungan kerja. Rasa nyaman ketika bekerja diciptakan dari lingkungan kerja yang kondusif. Pegawai akan merasa betah di tempat kerja dan dapat melakukan segala aktivitas seperti tiba di tempat kerja dengan tepat waktu dan menyelesaikan semua tugas dengan baik. Menurut Meitriana, *et al.* (2024) Lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja positif serta suportif akan meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas. Sebaliknya lingkungan kerja yang dikelola dengan tidak baik, penuh tekanan psikologis, ketidaknyamanan dapat menyebabkan kelelahan kerja dan menurunkan semangat kerja. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga mencakup lingkungan kerja non-fisik, seperti hubungan kerja antara atasan dan bawahan, pola komunikasi, serta gaya kepemimpinan dan pengawasan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ardhiansyah, *et al.* (2021) juga menunjukkan lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai.

Menurut Siagian (2014), pengawasan adalah proses pengamatan terhadap seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Ketika pengawasan tidak berjalan sebagaimana mestinya maka hal itu tidak hanya berdampak negatif pada keuangan negara tetapi juga menyebabkan ketidakadilan di antara masyarakat yang mengharapkan pelayanan publik yang terbaik serta ASN

lainnya yang telah bekerja dengan baik. Pengawasan atasan langsung adalah kewajiban hukum dalam konteks pembinaan disiplin PNS. Di dalam Peraturan pemerintah nomor 94 tahun 2021 menyatakan bahwa atasan langsung wajib melakukan pembinaan dan pengawasan dan menjatuhkan hukuman terhadap bawahannya dalam penegakan disiplin. Atasan tidak hanya berhak menghukum, tetapi juga bertanggung jawab mencegah dan membina bawahan agar tidak melanggar. Nurbudiwati (2018) menyatakan apabila pengawasan berlangsung secara efektif, maka hubungan yang terjalin antara pemimpin dan pegawai akan harmonis. Penelitian yang dilakukan oleh Ibnu Sina, *et al.* (2017) menunjukkan pengawasan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara simultan dan parsial terhadap disiplin kerja pegawai. Akan tetapi pengawasan yang terlalu ketat, represif dan tidak adil bisa menimbulkan permasalahan tersendiri bagi pegawai. Menurut Rachmawati (2023) pengawasan yang berlebihan menimbulkan stres dan disiplin yang rendah pada pegawai.

Universitas Pendidikan Ganesha sebagai institusi penyelenggara pendidikan memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas, efektif, dan berorientasi pada kepentingan publik. Sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Indonesia, Universitas Pendidikan Ganesha memiliki tugas untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Kedisiplinan dan integritas para ASN yang bertugas di Universitas Pendidikan Ganesha dirasa sangat penting untuk menjamin layanan akademik dan administratif berjalan dengan baik. Ketidakhadiran ASN atau kelalaian dalam menyelesaikan tugas dapat berdampak negatif pada proses pendidikan, pengelolaan keuangan, layanan kemahasiswaan, dan reputasi institusi secara keseluruhan.

Rektor Universitas Pendidikan Ganesha dalam setiap kegiatan apel pagi yang rutin dilaksanakan setiap hari senin di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha selalu mengingatkan tentang pentingnya disiplin kerja dan performa kerja. Beliau meminta para atasan untuk mengawasi tingkat kedisiplinan pegawai dibawahnya tidak hanya kehadiran dalam upacara bendera tetapi juga kedisiplinan dalam bekerja.

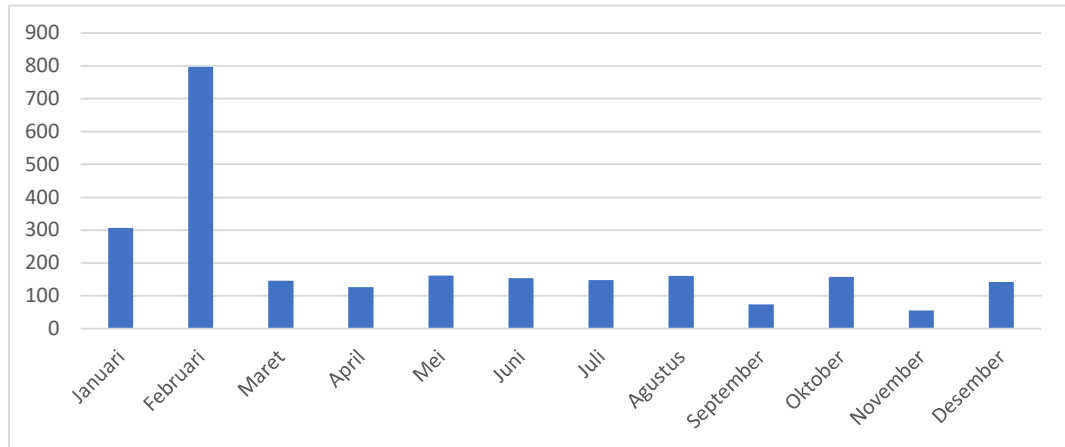
Tabel 1.1 Data presensi pegawai ASN di lingkungan Rektorat
Universitas Pendidikan Ganesha
(Januari – Desember 2025)

Bulan	jumlah pegawai	Hari Efektif	Jumlah Pegawai Alpa	Pegawai Pulang Cepat (PC)	Pegawai tidak Absen Pulang (PL)	Kurang jam kerja (dalam jam)
Januari	88	19	3	6	29	307
Februari	88	19	1	9	24	797
Maret	88	19	1	5	21	146
April	88	13	2	14	17	127
Mei	88	16	2	3	19	162
Juni	88	18	3	6	28	154
Juli	88	23	1	7	21	148
Agustus	88	20	1	5	19	161
September	88	20	0	6	16	74
Oktober	88	23	4	7	18	158
November	88	16	3	6	9	55
Desember	88	21	1	7	17	142

Sumber data : Bagian Kepegawaian Universitas Pendidikan Ganesha, 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1 yang menunjukkan data presensi pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha dapat kita lihat jumlah pegawai yang tidak hadir tanpa alasan/alpa sangat rendah. Tercatat ketidak hadiran pegawai tertinggi terjadi pada bulan Oktober di mana hanya 4 pegawai yang berstatus alpa. Namun jika dilihat pada jumlah pegawai yang tidak absen pulang masih tergolong tinggi. Bulan Januari adalah yang tertinggi dengan jumlah

sebanyak 29 pegawai. Hal ini perlu menjadi perhatian yang serius karena pada bulan Januari sebanyak 33% dari pegawai tidak melakukan absen pulang.



Sumber data : Bagian Kepegawaian Universitas Pendidikan Ganesha, 2025.

Gambar 1.1 Grafik kurang jam kerja pegawai Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha (Januari – Desember 2025)

Pada Gambar 1.1 dapat diketahui terdapat jumlah jam kerja yang tidak terpenuhi oleh pegawai di Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha. Angka tertinggi terjadi pada bulan Februari di mana total kurang jam kerja sebesar 797 jam dikarenakan angka pegawai yang pulang cepat dan tidak absen pulang cukup banyak, di mana sebanyak 9 orang pegawai melakukan absen pulang diluar waktu yang ditentukan/pulang cepat dan 24 orang pegawai tidak melakukan absen pulang.

Dari data di atas maka dapat disimpulkan disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha sudah baik namun belum optimal dilihat dari masih adanya pegawai yang pulang cepat/absen mendahului dari waktu yang ditentukan dan tidak absen pulang yang cukup tinggi, yang pada akhirnya menyebabkan jam kerja yang tidak terpenuhi/kurang jam kerja. Jika status tidak absen pulang bukan dikarenakan pegawai lupa/lalai melakukan absen pulang

tetapi pegawai yang bersangkutan memang tidak ada di tempat kerja tentu hal tersebut

bisa berpengaruh terhadap pelayanan yang diberikan mengingat Universitas Pendidikan Ganesha adalah institusi yang memiliki tanggung jawab memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas, efektif, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Berdasarkan fenomena masih kurangnya disiplin pegawai dalam hal melakukan absen pulang cepat/mendahului dari waktu yang ditentukan dan tidak melakukan absen pulang di lingkungan Rektorat Universitas Ganesha dan pentingnya peran pengawasan, motivasi, dan lingkungan kerja maka perlu untuk dilakukan penelitian yang berguna untuk mengkaji bagaimana ketiga variabel tersebut memengaruhi disiplin pegawai. Hal ini menjadi penting untuk dilakukan penelitian lebih lanjut tentang “Peran moderasi pengawasan pada pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha”. Penelitian terhadap disiplin kerja sudah banyak dilakukan terutama di instansi swasta maupun pemerintah daerah namun untuk instansi layanan pendidikan masih sangat sedikit, karena itu diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi ilmiah dan praktis dalam peningkatan disiplin pegawai di lingkungan Perguruan Tinggi.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari uraian yang telah dijelaskan pada latar belakang dapat diidentifikasi beberapa permasalahan empiris terkait disiplin pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha yaitu :

- 1) Berdasarkan data absensi pegawai Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha tahun 2025 jumlah pegawai dengan status alpa sangat rendah, namun terdapat pegawai yang masih kurang disiplin dengan tidak melakukan absen sesuai waktu yang telah ditentukan yaitu pulang sebelum waktu yang ditentukan/pulang cepat (PC) dan tidak melakukan absen pulang (PL).
- 2) Jumlah Pegawai yang tidak absen pulang tergolong tinggi terutama di bulan Januari 2025 yaitu sebanyak 29 orang dari total kehadiran pegawai Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha. Tentunya ini perlu menjadi atensi dari pimpinan karena dikhawatirkan dapat memengaruhi kinerja institusi khususnya di Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha.
- 3) Tingginya jumlah pegawai tidak absen pulang dan pulang cepat menyebabkan tingginya jam kerja yang tidak terpenuhi/kurang jam kerja. Angka tertinggi kurang jam kerja terjadi di bulan Februari 2025 yang mencapai 797 jam kerja pada pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, penelitian ini dibatasi pada 3 (tiga) variabel yang dapat memengaruhi disiplin kerja pegawai yaitu motivasi, lingkungan kerja dan pengawasan sebagai variabel moderasi. Penelitian ini juga dibatasi dengan subjek hanya pada populasi pegawai ASN (PNS dan PPPK) yang ada di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha. Dikarenakan pegawai ASN terikat oleh aturan kedisiplinan sesuai dengan Undang-Undang nomor 20 tahun 2023 tentang aparatur sipil negara (ASN) dan Peraturan Pemerintah

nomor 94 Tahun 2021 tentang disiplin pegawai negeri sipil (PNS) serta Peraturan Presiden nomor 21 Tahun 2023 tentang hari kerja dan jam kerja instansi pemerintah dan pegawai aparatur sipil negara (ASN).

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dilakukan maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah motivasi berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha?
- 2) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha?
- 3) Apakah pengawasan memoderasi pengaruh motivasi pegawai terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha?
- 4) Apakah pengawasan memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diperoleh maka berikut adalah tujuan dari penelitian ini yaitu :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha.

- 3) Untuk menganalisis peran moderasi pengawasan pada pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha.
- 4) Untuk menganalisis peran moderasi pengawasan pada pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1) Manfaat Secara Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian teoretis di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan peran moderasi pengawasan pada pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi atau landasan teoritis bagi penelitian-penelitian berikutnya yang mengkaji topik serupa. Penelitian ini juga diharapkan dapat menghasilkan model konseptual yang dapat digunakan untuk memahami hubungan peran moderasi pengawasan pada motivasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai di lingkungan Rektorat Universitas Pendidikan Ganesha. Model ini dapat dijadikan acuan dalam penelitian serupa di masa depan, baik di lingkungan pendidikan tinggi maupun sektor layanan publik lainnya.

2) Manfaat Secara Praktis

Bagi Universitas Pendidikan Ganesha khususnya di lingkungan Rektorat Penelitian ini dapat memberikan manfaat yaitu :

- (1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Universitas Pendidikan Ganesha untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dalam hal peningkatan disiplin pegawai. Dengan mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai, Universitas Pendidikan Ganesha dapat lebih fokus dalam meningkatkan kualitas pegawai khususnya dalam hal kedisiplinan.
- (2) Hasil penelitian ini dapat memberikan rekomendasi praktis tentang bagaimana lembaga pendidikan tinggi dapat mengoptimalkan disiplin pegawai guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada stakeholder secara keseluruhan.

