Abdi Cendekia: Jurnal Pengabdian Masyarakat
Vol 5 No 4 2026, hal 5154-5165
Avaliable online at: https://zia-research.com/index.php/abdicendekia



ABDI CENDEKIA:
JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT
Volume 5 Nomor 4 Tahun 2026 Halaman 5154-5165
https://zia-research.com/index.php/abdicendekia

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur

Muh. Rifqi[1], Satriah[2], Rusmiati Indrayani[3]
[1,2,3] Sekolah Tinggi Agama Islam Sangatta, Kutai Timur, Indonesia
Email : rifqimuh414@gmail.com [1]; satriahstais@gmail.com [2]; indrayanirusmiati@gmail.com [3]

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menjelaskan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia, menggambarkan disiplin kerja pegawai, serta mengidentifikasi faktor yang mendukung dan menghambat pembinaan disiplin di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur. Penelitian lapangan ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui observasi nonpartisipatif, wawancara semiterstruktur dengan kepala kantor, kepala subbagian tata usaha, dan analis sumber daya manusia, serta penelaahan dokumen. Data dianalisis melalui reduksi, penyajian, dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kantor memetakan kebutuhan setiap unit sebelum menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan jabatan fungsional. Standar operasional prosedur menjadi acuan pembagian tanggung jawab, sedangkan pembinaan setiap Senin dan Kamis memberi kesempatan kepada pimpinan untuk menjelaskan kewajiban pegawai. Presensi digital digunakan untuk memantau kehadiran dan aplikasi e-Kinerja digunakan untuk meninjau capaian kerja. Informan menilai disiplin pegawai secara umum baik berdasarkan ketepatan waktu, partisipasi dalam kegiatan kantor, dan penyelesaian tugas. Luasnya wilayah membatasi pengamatan langsung terhadap pelayanan di kantor urusan agama kecamatan. Pertemuan daring membantu menjaga komunikasi dengan unit yang sulit dijangkau, sedangkan penilaian terhadap praktik pelayanan tetap memerlukan pengamatan di tempat.
Kata Kunci: Disiplin Kerja, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pembinaan Pegawai, Pengawasan.

Implementation of Human Resource Management (HRM) in Improving Employee Work Discipline at the Ministry of Religious Affairs in East Kutai Regency

Abstract

This study examined human resource management practices, employee work discipline, and the conditions that supported or constrained supervision at the East Kutai Regency Office of the Ministry of Religious Affairs. The descriptive qualitative study drew on nonparticipant observation, document review, and semi-structured interviews with the head of the office, the head of administration, and a human resource analyst. Data were reduced, presented, and checked across sources. The office mapped staffing needs before assigning employees to roles consistent with their competencies and functional positions. Standard operating procedures clarified individual responsibilities. Supervisors provided guidance on Mondays and Thursdays, checked attendance electronically, and reviewed performance records through the e-Kinerja application. Informants generally assessed discipline favourably in

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

terms of punctuality, participation in office activities, and task completion. Distance restricted direct observation at subdistrict religious affairs offices. Online meetings helped supervisors maintain contact with distant units, although they offered a more limited view of service delivery than on-site observation.
***Keywords**: Work Discipline, Human Resource Management, Employee Guidance, Supervision.*

PENDAHULUAN

Seorang pegawai dapat datang tepat waktu dan tetap memerlukan arahan untuk menyelesaikan pelayanan yang menjadi tanggung jawabnya. Perbedaan antara hadir di tempat kerja dan melaksanakan tugas sesuai prosedur menjadi penting di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur. Kantor kabupaten ini mengoordinasikan pelayanan yang berlangsung di ruang administrasi, kantor urusan agama (KUA) kecamatan, dan lingkungan pendidikan agama. Atasan di kantor kabupaten dapat melihat langsung bagaimana pegawai melayani masyarakat di gedung yang sama. Untuk mengetahui praktik kerja pada unit yang jauh, atasan memerlukan keterangan kepala unit, laporan pekerjaan, atau kunjungan lapangan.

Pengamatan awal yang mendasari penelitian mencatat persoalan keterlambatan masuk kerja dan kepatuhan terhadap ketentuan kantor. Persoalan tersebut menimbulkan pertanyaan tentang apa yang terjadi sesudah keterlambatan tercatat. Catatan kehadiran memberi informasi tentang waktu, sementara penjelasan pegawai dan tindakan atasannya memperlihatkan cara organisasi menegakkan aturan. Apabila data dari kedua proses itu dibaca bersama, peneliti dapat menelusuri hubungan antara kebijakan kepegawaian dan perilaku kerja sehari-hari.

Dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), penempatan, pengarahan, dan pengendalian berkaitan dengan tanggung jawab yang dipercayakan organisasi kepada setiap pegawai. Kesesuaian antara kompetensi dan pekerjaan memberi dasar untuk menetapkan tuntutan yang dapat dipahami pegawai. Ketika tanggung jawab dua unit beririsan, misalnya, kejelasan pihak yang berwenang memberi instruksi menjadi bagian dari persoalan disiplin (Hasibuan, 2016, hlm. 10–12; Mangkunegara, 2017, hlm. 2–10; Rivai, 2013, hlm. 12).

Disiplin kerja dalam penelitian ini mencakup keteraturan hadir, kesediaan mengikuti prosedur, dan tanggung jawab atas penyelesaian tugas. Pengertian tersebut menghubungkan perilaku yang segera terlihat, seperti mengikuti apel, dengan pekerjaan yang baru dapat dinilai setelah hasilnya diperiksa. Kesediaan mematuhi aturan juga bergantung pada bagaimana pegawai memahami kewajibannya dan bagaimana pimpinan menanggapi pelanggaran (Sinambela, 2018, hlm. 335; Hasibuan, 2016, hlm. 193–198).

Di lingkungan pelayanan keagamaan, tanggung jawab jabatan juga dapat dibaca melalui konsep amanah. Surah An-Nisa ayat 58 mengaitkan amanah dengan kewajiban menyampaikannya kepada yang berhak, sedangkan Surah At-Taubah ayat 105 menempatkan pekerjaan sebagai tindakan yang dipertanggungjawabkan (Kementerian Agama Republik Indonesia, 2019). Dalam konteks kantor, perhatian pada amanah mengarahkan pembahasan pada siapa yang menerima tugas, siapa yang membutuhkan layanannya, dan kepada siapa pelaksanaannya dilaporkan.

Kajian manajemen SDM menempatkan pegawai sebagai pelaksana kebijakan sekaligus pihak yang pengalaman kerjanya dibentuk oleh keputusan organisasi (Susan, 2019). Kerangka implementasi membantu menjelaskan peralihan dari aturan tertulis ke tindakan pihak yang bertanggung jawab menjalankannya (Wahab, 2012, hlm. 65). Dengan demikian, keberadaan standar operasional prosedur (SOP) merupakan titik awal untuk menelusuri siapa yang menjelaskan standar, bagaimana atasan mengetahui adanya penyimpangan, dan tindakan apa yang dilakukan sesudahnya.

Kajian pada perusahaan di Pekanbaru membahas hubungan disiplin dengan kinerja karyawan (Syafrina, 2017). Tinjauan Aprelyani (2025) menempatkan disiplin dan kompensasi

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

dalam satu pembahasan tentang kinerja. Kedua kajian itu memberi dasar untuk memperhatikan konsekuensi yang melekat pada perilaku kerja. Pada kantor pemerintah dengan unit pelayanan yang tersebar, masih perlu dijelaskan bagaimana aturan dan konsekuensi tersebut disampaikan ketika kesempatan untuk bertemu atasan berbeda antarunit.

Di tingkat organisasi, praktik pengelolaan pegawai dapat bekerja melalui pengembangan kemampuan, motivasi, serta kesempatan melaksanakan pekerjaan (Jiang et al., 2012). Dalam penelitian ini, ketiganya dapat ditelusuri melalui kecocokan penempatan, pengarahan oleh pimpinan, dan pembagian tanggung jawab. Keterkaitan itu menjadi alasan untuk membaca pencatatan digital bersama proses pembinaan yang mendahului dan mengikutinya.

Empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, digunakan untuk membahas proses tersebut (Terry, 2019, hlm. 15). Perencanaan berkaitan dengan kebutuhan personel dan standar yang hendak dicapai. Pengorganisasian terlihat dari siapa yang mengerjakan tugas dan kepada siapa pegawai melapor. Penggerakan mencakup cara pimpinan memberi arahan serta contoh. Pengawasan mencakup pemeriksaan pelaksanaan dan keputusan untuk menindaklanjuti temuan. Satu kegiatan dapat menjalankan lebih dari satu fungsi. Dalam pertemuan pembinaan, misalnya, atasan dapat memeriksa pekerjaan yang telah berlangsung sekaligus menjelaskan tugas berikutnya.

Penelitian ini menjawab tiga persoalan. Pertama, bagaimana kantor menerapkan manajemen SDM dalam pembinaan disiplin kerja? Kedua, bagaimana disiplin pegawai terlihat dari kehadiran, kepatuhan, dan pelaksanaan tugas? Ketiga, kondisi apa yang mendukung atau membatasi pelaksanaannya? Dengan menjawab ketiganya, penelitian memberikan gambaran tentang bagian pengelolaan yang dapat dipantau dari kantor kabupaten dan bagian yang memerlukan keterlibatan langsung pimpinan unit setempat.

METODE

Penelitian lapangan ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pengumpulan data berlangsung pada April–Mei 2026 di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur, Kecamatan Sangatta Utara. Unit analisisnya adalah praktik pengelolaan disiplin pegawai. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menelusuri cara pelaksana memahami prosedur dan menjelaskan keputusan mereka pada situasi kerja tertentu (Moleong, 2018, hlm. 6).

Wawancara semiterstruktur dilakukan dengan tiga informan pada 18 Mei 2026. Kepala kantor menjelaskan kebijakan dan pengawasan lintas unit. Kepala Subbagian Tata Usaha menguraikan koordinasi administratif dan evaluasi bulanan. Analis SDM menjelaskan pemetaan kebutuhan, penempatan, dan tindak lanjut yang berkaitan dengan kepegawaian. Pedoman wawancara memuat tiga fokus penelitian dan memberi ruang bagi informan untuk memperinci contoh yang mereka alami.

Peneliti melakukan observasi nonpartisipatif terhadap aktivitas kantor, termasuk kehadiran dan pelaksanaan tugas. Dokumentasi digunakan untuk memeriksa profil instansi, struktur organisasi, komposisi pegawai, serta kegiatan pembinaan dan pengawasan. Dokumen dibaca dengan memperhatikan jenis informasi yang dapat diberikannya. Tabel personel, misalnya, menjelaskan sebaran pegawai, sedangkan dokumentasi kegiatan memperlihatkan bentuk pertemuan yang berlangsung (Bowen, 2009).

Tabel 1. Fokus Pengumpulan dan Pembacaan Data

Fokus	Sumber dan hal yang ditelaah
Implementasi SDM	Wawancara tiga pengelola, struktur jabatan, serta pembagian kewenangan dan tugas.
Disiplin kerja	Pengamatan aktivitas kantor dan keterangan informan tentang presensi, apel, kepatuhan terhadap SOP, dan penyelesaian tugas.

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

Pendukung dan hambatan	Perbandingan keterangan tentang pembinaan, penerimaan sanksi, beban kerja, dan jangkauan pengawasan.

Analisis mengikuti reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Miles & Huberman, 1992, hlm. 16). Keterangan dikelompokkan menurut fokus penelitian, disajikan dalam uraian dan matriks, lalu diperiksa dengan membandingkan sumber serta teknik pengumpulan data. Pengecekan kepada informan digunakan untuk memperjelas makna keterangan. Penjelasan posisi informan dan batas pengamatan menjadi bagian dari pertanggungjawaban atas kredibilitas dan keteralihan hasil (Sugiyono, 2017, hlm. 249–270; Shenton, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Lingkup pelayanan dan komposisi pegawai

Kantor kabupaten berada di kawasan Bukit Pelangi, Kecamatan Sangatta Utara. Lingkungan kerja Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur mencakup 290 pegawai, termasuk pegawai pada unit di luar kantor kabupaten. Dari lingkup tersebut, 44 orang bertugas di kantor kabupaten. Angka pertama menggambarkan jangkauan koordinasi, sedangkan angka kedua menggambarkan personel yang terdistribusi pada lima bagian di kantor yang menjadi lokasi penelitian.

Tabel 2. Distribusi Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur

Subbagian, seksi, atau penyelenggara	Jumlah pegawai
Subbagian Tata Usaha	25
Seksi Bimbingan Masyarakat Islam	4
Seksi Pendidikan Islam	7
Penyelenggara Kristen	5
Penyelenggara Katolik	3
Jumlah	44

Sumber: Data kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur yang dihimpun dalam penelitian.

Sebanyak 25 dari 44 pegawai kantor kabupaten bertugas pada Subbagian Tata Usaha. Bagian ini sekaligus menjadi simpul administrasi kepegawaian bagi pimpinan dan seksi teknis. Perbedaan jumlah pegawai antarbagian perlu dibaca bersama perbedaan mandat pelayanan. Jumlah personel per bagian memberi konteks bagi pembagian kerja, tetapi belum menjelaskan apakah suatu bagian mengalami kelebihan atau kekurangan tenaga. Penilaian kebutuhan memerlukan keterangan tentang jenis tugas, jabatan, dan kondisi unit.

Pelayanan administrasi, bimbingan masyarakat, urusan nikah dan wakaf, serta pendidikan Islam melibatkan jenis pekerjaan yang berbeda. Di kantor kabupaten, atasan dapat memeriksa aktivitas yang berlangsung di hadapannya. Pada KUA atau madrasah, kepala unit memiliki kesempatan lebih besar untuk mengetahui kebutuhan setempat. Perbedaan posisi inilah yang menjelaskan mengapa pimpinan unit dilibatkan sejak tahap pemetaan pegawai.

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923



Gambar 1. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur.

Pemetaan kebutuhan sebelum penempatan

Fungsi perencanaan dalam implementasi manajemen SDM di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur terlihat pada kegiatan pemetaan kebutuhan pegawai yang dilakukan sebelum penempatan dan pembagian tugas. Perencanaan tersebut bertujuan untuk mengetahui jumlah kebutuhan pegawai, kompetensi yang diperlukan, serta kesesuaian antara pegawai dengan jabatan yang akan diemban. Dalam proses ini melibatkan Analis SDM, Kasubbag Tata Usaha, Kepala Seksi, Kepala Madrasah, dan Kepala KUA agar kebutuhan organisasi dapat teridentifikasi secara tepat.

> *"Dalam perencanaan manajemen SDM di sini, kami memulainya melalui pemetaan kebutuhan pegawai terlebih dahulu, di mana setelah dianalisis, pegawai akan ditempatkan sesuai dengan kebutuhan organisasi serta jabatan fungsional masing-masing." (Kepala Subbagian Tata Usaha, wawancara, 18 Mei 2026).*

Dalam uraian kepala kantor, pemetaan melibatkan analis SDM, kepala subbagian tata usaha, serta atasan langsung, termasuk kepala seksi, kepala madrasah, dan kepala KUA. Keterangan analis memperjelas alasan keterlibatan mereka. Pimpinan unit mengetahui pekerjaan yang sedang ditangani dan kebutuhan pegawai di bidangnya. Informasi itu menjadi bahan untuk mencocokkan jabatan fungsional dengan tugas yang tersedia. Bagi penegakan disiplin, keputusan penempatan memiliki konsekuensi sejak awal karena menentukan pekerjaan apa yang secara wajar dapat diminta dari pegawai.

Keterangan ketiga informan menempatkan analisis kebutuhan sebelum pembagian tugas. Urutan itu penting ketika atasan menilai keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Pegawai yang belum memahami batas tugasnya memerlukan penjelasan berbeda dari pegawai yang sudah menerima pembagian tugas dan sengaja mengabaikannya. Hasil wawancara menunjukkan adanya dasar administratif untuk membedakan kedua keadaan tersebut, meskipun penelitian ini tidak menghitung jumlah kasus pada masing-masing keadaan.

Ketika menjelaskan beban kerja, pimpinan dan analis SDM sama-sama merujuk pada jabatan serta fungsi pegawai. Mereka menilai pembagian beban tersebut mendukung keteraturan bekerja. Penilaian ini menerangkan alasan organisasi menggunakan pemetaan. Penelitian belum menyandingkan waktu penyelesaian tiap jenis layanan dengan jumlah petugasnya, sehingga kecukupan tenaga pada setiap unit belum dapat ditetapkan dari komposisi personel saja.

Dalam kerangka perencanaan, keluaran yang paling nyata adalah kejelasan hubungan antara kebutuhan unit, kompetensi, dan tanggung jawab jabatan. Hubungan itu

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

memberi pijakan bagi tahap berikutnya. Setelah organisasi menentukan pekerjaan yang harus diisi, atasan langsung perlu menyampaikan standar pelaksanaan dan cara mempertanggungjawabkan hasilnya.

Pembagian kewenangan dan penggunaan SOP

Fungsi pengorganisasian terlihat pada proses penempatan pegawai sesuai kompetensi, tugas pokok dan fungsi (tupoksi), serta jabatan fungsional masing-masing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setelah kebutuhan pegawai dipetakan, dilakukan pembagian tugas secara proporsional agar setiap pegawai memiliki tanggung jawab yang jelas sesuai bidang kerjanya.

Keterlibatan berbagai unsur pimpinan dalam proses penempatan pegawai menunjukkan adanya koordinasi organisasi yang baik. Pengorganisasian ini bertujuan menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja sehingga tidak terjadi tumpang tindih tugas maupun kekurangan personel pada unit tertentu.

Kepala kantor menguraikan bahwa ketentuan mengenai hari, jam kerja, dan kewajiban pegawai diterjemahkan ke dalam SOP. Kepala Subbagian Tata Usaha menekankan tahapan berikutnya, yakni sosialisasi dan pemantauan secara berjenjang. Bagi analis SDM, SOP yang sudah disepakati dan ditandatangani menjadi rujukan ketika muncul pelanggaran. Ketiga keterangan itu memperlihatkan fungsi dokumen yang sama dari posisi berbeda: acuan kebijakan bagi pimpinan, pedoman koordinasi bagi tata usaha, dan dasar tindak lanjut bagi pengelola kepegawaian.

Tabel 3. Peran Pelaksana dalam Pengelolaan Disiplin

Pelaksana	Peran yang dijelaskan dalam wawancara
Kepala kantor	Memberi arah kebijakan, melakukan pembinaan, dan meninjau pelaksanaan disiplin lintas unit.
Kepala Subbagian Tata Usaha	Mengoordinasikan administrasi kepegawaian, sosialisasi SOP, dan pemeriksaan catatan bulanan.
Analis SDM	Memetakan kebutuhan dan kesesuaian jabatan serta mendukung evaluasi kepegawaian.
Kepala seksi, kepala KUA, dan kepala madrasah	Memberi informasi kebutuhan unit dan menjalankan pengawasan sebagai atasan langsung.

Pembagian tersebut menjelaskan bagaimana aturan umum diterapkan pada layanan yang beragam. Seorang kepala unit dapat memberikan keterangan tentang pekerjaan yang sedang berjalan, sedangkan pengelola kepegawaian dapat menempatkan keterangan itu dalam riwayat penugasan dan kehadiran. Ketika kedua sumber informasi tersedia, pembinaan mempunyai dasar yang lebih spesifik daripada teguran yang hanya menyebut pegawai kurang disiplin.

SOP juga menjadi rujukan bersama ketika pimpinan dan pegawai membicarakan konsekuensi. Dalam wawancara, analis SDM menghubungkan pengetahuan tentang aturan dengan pemahaman atas sanksi berulang. Namun, pengetahuan bahwa aturan berlaku belum menjelaskan seluruh pengalaman pegawai ketika menerimanya. Perbedaan itu tampak lebih jelas pada keterangan pimpinan mengenai pegawai yang merasa keberatan terhadap sanksi.

Pembinaan rutin dan keteladanan pimpinan

Fungsi pelaksanaan atau penggerakan merupakan bagian yang paling dominan dalam hasil penelitian. Fungsi ini terlihat dari berbagai upaya pimpinan dalam menggerakkan, membina, memotivasi, dan mengarahkan pegawai agar memiliki disiplin kerja yang tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan rutin dilaksanakan setiap hari Senin dan Kamis dalam bentuk pengarahan, motivasi, evaluasi kerja, dan penanaman nilai disiplin

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

sebagai ASN. Selain itu, pimpinan memberikan keteladanan secara langsung dalam menjalankan aturan kerja dan pelayanan kepada masyarakat.

Pertemuan Senin dan Kamis memberi pembinaan tempat yang tetap dalam kegiatan mingguan. Pada kesempatan itu pimpinan menyampaikan pengarahan, memberi motivasi, dan mengevaluasi pekerjaan. Jika ada pegawai yang perlu diingatkan mengenai prosedur, pimpinan memiliki kesempatan untuk menghubungkan aturan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Keterangan informan tentang jadwal memperinci arti pembinaan rutin di kantor ini.



Gambar 2. Pembinaan kepegawaian yang didokumentasikan dalam penelitian

Para informan juga menyebut keteladanan pimpinan sebagai pendukung disiplin. Dalam konteks apel pagi atau rapat, arahan lebih mudah dipahami ketika pegawai melihat bahwa ketentuan yang dijelaskan juga dijalankan oleh atasan. Dalam konteks penyelesaian tugas, keteladanan perlu disertai arahan tentang hasil yang diharapkan. Literatur penetapan tujuan menunjukkan pentingnya sasaran yang jelas dan umpan balik mengenai kemajuan pekerjaan (Locke & Latham, 2002).

Keterangan informan mengaitkan pengarahan dengan motivasi pegawai. Namun, isi dan cara menyampaikan umpan balik dapat memengaruhi tanggapan penerimanya. Umpan balik yang mengarahkan perhatian kepada tindakan yang dapat diperbaiki mempunyai implikasi berbeda dari komentar yang terutama menilai pribadi penerima (Kluger & DeNisi, 1996). Hal ini membantu menjelaskan mengapa pimpinan menyebut pendekatan persuasif ketika membahas pegawai yang keberatan terhadap sanksi.

Presensi digital, e-Kinerja, dan peninjauan bulanan

Menurut kepala subbagian, kantor memantau catatan kehadiran dan kinerja serta menyiapkan hasil cetaknya setiap bulan sebagai bahan evaluasi. Presensi digital menjawab persoalan waktu kehadiran. Aplikasi e-Kinerja menyediakan informasi tentang aktivitas dan capaian yang dilaporkan. Perbedaan objek pencatatan itu penting ketika pimpinan menilai apakah persoalan yang muncul menyangkut ketepatan waktu, penyelesaian tugas, atau keduanya.

> *"Untuk pelaksanaannya, kami memanfaatkan sistem e-kinerja serta absensi digital yang dipantau dan dicetak printout-nya setiap bulan sebagai bahan evaluasi" (Kepala Subbagian Tata Usaha, wawancara, 18 Mei 2026).*

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

Tabel 4. Informasi yang Digunakan dalam Pengawasan

Cara pemantauan	Informasi yang diperoleh	Batas pembacaan
Presensi digital	Waktu hadir dan catatan keterlambatan.	Alasan keterlambatan memerlukan klarifikasi.
Aplikasi e-Kinerja	Aktivitas dan capaian kerja yang dilaporkan.	Proses pelayanan tetap memerlukan keterangan atau pengamatan tambahan.
Pengawasan langsung	Pelaksanaan tugas dan pelayanan yang dapat disaksikan atasan.	Jangkauan bergantung pada lokasi dan kesempatan kunjungan.
Pertemuan pembinaan	Penjelasan dan respons pegawai atas arahan.	Perubahan perilaku memerlukan pemantauan sesudah pertemuan.

Penggunaan data pegawai berbasis sistem informasi memungkinkan penataan catatan administratif untuk kebutuhan organisasi (Abdurahman, 2018). Pada kantor ini, manfaat praktisnya terlihat pada tersedianya bahan bagi evaluasi berkala. Ketika seorang pegawai hadir sesuai jadwal, atasan masih memerlukan informasi lain untuk mengetahui apakah target pekerjaannya tercapai. Sebaliknya, pencapaian target bulanan belum menjelaskan apakah pegawai selalu tersedia pada jam pelayanan yang ditentukan.

Kepala kantor membedakan pengecekan presensi dengan pengawasan langsung atas pelayanan. Pembedaan itu menempatkan pengelola data dan pengelola unit dalam hubungan yang saling membutuhkan. Rekap dapat menunjukkan catatan yang perlu diperiksa, sedangkan atasan langsung mempunyai konteks untuk menafsirkan kejadian. Penelitian memperoleh penjelasan tentang penggunaan rekap bulanan, tetapi tidak menyajikan deret presensi individual yang memungkinkan penghitungan tren keterlambatan.

Penghargaan, pemanggilan, dan tindak lanjut pelanggaran

Penjelasan informan memperlihatkan dua jalur tindak lanjut. Saat membahas administrasi presensi, kepala kantor dan kepala subbagian menyebut konsekuensi keterlambatan berupa pemotongan tunjangan kinerja. Saat membahas penanganan perilaku, keduanya menerangkan bahwa pegawai dipanggil dan dibina. Apabila pelanggaran terus berulang, atasan dapat mengambil tindakan disiplin lanjutan. Pembedaan antara konsekuensi administratif dan percakapan pembinaan membantu menjelaskan mengapa pemotongan tunjangan dan pemanggilan sama-sama muncul dalam wawancara.

> *"Apabila ada pegawai yang terlambat atau tidak hadir tanpa keterangan yang jelas, maka sesuai SOP yang berlaku pihak kantor akan terlebih dahulu melakukan pemanggilan dan pembinaan terhadap pegawai yang bersangkutan." (Kepala Subbagian Tata Usaha, wawancara, 18 Mei 2026).*

Analis SDM menghubungkan konsekuensi pelanggaran berulang dengan SOP yang telah disepakati. Dari sudut pandang pengelola, sosialisasi memberi pegawai kesempatan untuk mengetahui kewajiban dan konsekuensinya sejak awal. Penghargaan kepada pegawai berprestasi juga disebut sebagai bagian dari kebijakan. Wawancara memerinci pemotongan tunjangan lebih jauh daripada bentuk penghargaan. Oleh karena itu, bukti yang tersedia lebih kuat untuk menjelaskan mekanisme koreksi daripada membandingkan dampak berbagai jenis penghargaan.

Kepala kantor mengakui bahwa beberapa pegawai merasa dikucilkan setelah dikenai sanksi. Kepala subbagian juga menyebut adanya pegawai yang merasa kurang nyaman. Kedua keterangan ini berasal dari pihak pengelola dan memberi petunjuk tentang adanya perbedaan penerimaan. Untuk mengetahui alasan keberatan dari sudut pandang pegawai yang mengalaminya, diperlukan wawancara langsung dengan mereka.

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

Keadilan organisasi mencakup hasil keputusan, prosedur yang ditempuh, cara seseorang diperlakukan, dan mutu penjelasan yang diterimanya (Colquitt, 2001). Dalam kasus ini, dua pegawai dapat sama-sama mengetahui aturan pemotongan tunjangan, tetapi memiliki pengalaman berbeda ketika meminta penjelasan. Pendekatan persuasif yang disebut pimpinan menjadi penting justru pada tahap tersebut. Penjelasan perlu menghubungkan catatan yang diperiksa, alasan keputusan, dan perilaku yang diharapkan sesudah pembinaan.

Kehadiran, kepatuhan, dan penyelesaian pekerjaan

Ketiga informan menilai disiplin kerja pegawai secara umum baik. Kepala kantor dan kepala subbagian merujuk pada ketepatan hadir, keikutsertaan dalam apel dan rapat, pelaksanaan instruksi, serta pencapaian target pekerjaan. Analis SDM lebih menekankan kepatuhan pada SOP yang telah disepakati. Dasar penilaian ini memperlihatkan bahwa istilah disiplin digunakan untuk beberapa jenis perilaku yang dapat diamati pada waktu berbeda.

Tabel 5. Indikator Disiplin dan Dasar Penilaian Informan

Indikator	Temuan pada lokasi penelitian
Ketepatan waktu	Sebagian besar pegawai dinilai hadir sesuai jam kerja. Kasus keterlambatan tetap pernah terjadi.
Partisipasi kegiatan	Pegawai mengikuti apel pagi, rapat, dan kegiatan kantor menurut keterangan pimpinan.
Kepatuhan prosedur	Pelaksanaan tugas mengacu pada pembagian fungsi dan SOP yang telah disosialisasikan.
Respons atas instruksi	Atasan menilai arahan kerja umumnya dilaksanakan oleh pegawai.
Penyelesaian tugas	Pimpinan menyatakan hasil kerja secara umum mencapai target yang diharapkan.

“Dalam pelaksanaan apel pagi, rapat maupun kegiatan kantor lainnya, pegawai mengikuti kegiatan dengan sadar dan bekerja sama dengan baik.” (Kepala Subbagian Tata Usaha, wawancara, 18 Mei 2026).

Penilaian tersebut tetap memuat pengecualian. Ketika ditanya tentang pelanggaran, informan mengakui adanya keterlambatan dan menjelaskan penanganannya. Dengan demikian, gambaran disiplin yang baik menunjuk pada kecenderungan umum menurut pengelola; kasus individual tetap menjadi bagian dari temuan. Kepatuhan yang terlihat pada kegiatan bersama juga lebih mudah diamati oleh pimpinan daripada alasan pribadi pegawai ketika memenuhi kewajiban.

Pada penyelesaian pekerjaan, target menjadi titik rujuk bagi atasan. Wawancara tidak memerinci besaran target per jabatan atau persentase pencapaiannya. Karena itu, kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa pimpinan menilai pelaksanaan tugas sesuai dengan harapannya. Untuk menilai perubahan dari waktu ke waktu diperlukan ukuran yang konsisten pada periode berbeda. Data penelitian ini paling memadai untuk menjelaskan cara organisasi menilai disiplin pada saat penelitian berlangsung.

> *“Hambatan dalam pembinaan disiplin kerja adalah luasnya wilayah Kabupaten Kutai Timur, sehingga pembinaan langsung ke daerah yang jauh seperti KUA kecamatan cukup sulit dilakukan.” (Kepala Subbagian Tata Usaha, wawancara, 18 Mei 2026).*

Ketiga informan menunjuk jangkauan geografis sebagai hambatan utama. Di kantor kabupaten, pimpinan dapat melihat pelaksanaan pekerjaan dan memberikan pengarahan ketika diperlukan. Untuk menyaksikan pelayanan pada KUA kecamatan, pengawas harus datang ke unit tersebut atau memperoleh keterangan dari orang yang berada di sana. Dengan demikian, hambatan jarak terutama menyangkut kesempatan mengamati proses kerja dan berbicara langsung dengan pelaksana.

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923



Gambar 3. Monitoring dan pengawasan pada KUA kecamatan.

Kantor menggunakan pertemuan melalui Zoom untuk menjangkau unit yang sulit dikunjungi. Kepala subbagian menilai hasilnya berbeda dari tatap muka. Dalam pertemuan daring, pimpinan dapat menyampaikan pengarahan atau meminta penjelasan tanpa menunggu perjalanan dinas. Pengamatan terhadap alur pelayanan, interaksi petugas, dan keadaan ruang kerja tetap bergantung pada informasi yang tersedia dari lokasi. Foto kegiatan menunjukkan adanya kunjungan ke KUA, sementara wawancara menjelaskan mengapa kesempatan kunjungan itu terbatas.

Keterbatasan sarana dan prasarana disebut oleh informan, tetapi mereka menilai pekerjaan tetap dapat dijalankan. Demikian pula, beban kerja dipandang telah disesuaikan dengan fungsi masing-masing. Dibandingkan kedua keadaan tersebut, persoalan yang secara konsisten diangkat informan ialah jarak. Temuan ini membantu menentukan sasaran perbaikan yang lebih spesifik, yakni pengaturan hubungan antara pertemuan daring, tindak lanjut oleh kepala unit, dan kesempatan kunjungan langsung.

Tabel 6. Hubungan Fungsi Manajemen dengan Pembinaan Disiplin

Fungsi	Praktik yang ditemukan	Kaitannya dengan disiplin
Perencanaan	Pemetaan kebutuhan unit dan jabatan.	Menentukan tugas yang menjadi dasar penilaian.
Pengorganisasian	Penempatan dan koordinasi pimpinan unit, tata usaha, serta analis SDM.	Memperjelas penanggung jawab dan jalur pengarahan.
Penggerakan	Pembinaan Senin dan Kamis, motivasi, dan keteladanan.	Menjelaskan perilaku yang diharapkan dan memberi kesempatan koreksi.
Pengawasan	Presensi, e-Kinerja, pemantauan layanan, dan evaluasi bulanan.	Menyediakan informasi untuk klarifikasi serta tindak lanjut.

Bila dibaca bersama, keempat fungsi menunjukkan bahwa pengawasan memperoleh maknanya dari keputusan yang diambil sebelumnya. Untuk menyatakan pegawai terlambat, atasan memerlukan ketentuan jam kerja. Untuk membahas pekerjaan yang belum selesai, atasan memerlukan pembagian tugas dan target. Untuk memilih bentuk pembinaan, pimpinan memerlukan catatan dan keterangan mengenai keadaan pegawai. Rangkaian inilah yang menjelaskan hubungan antara pengelolaan SDM dan disiplin di lokasi penelitian.

Pada unit yang jauh, sebagian hubungan itu tetap dapat dipelihara melalui catatan elektronik dan komunikasi daring. Akan tetapi, pertanyaan mengenai cara suatu pelayanan berlangsung lebih tepat diperiksa melalui pengamatan langsung atau penjelasan pelaksana

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

setempat. Pemilihan cara pengawasan dengan demikian bergantung pada apa yang ingin diketahui. Pertanyaan tentang waktu hadir membutuhkan bukti yang berbeda dari pertanyaan tentang bagaimana seorang petugas menyelesaikan pelayanan.

Ketiga informan memiliki tanggung jawab manajerial atau administratif. Kesepakatan antarjawaban memperkuat gambaran tentang cara kantor mengelola disiplin, sekaligus menunjukkan batas sudut pandang penelitian. Pengalaman pegawai pelaksana, kepala KUA yang jauh, dan masyarakat pengguna layanan belum tergali melalui wawancara tersendiri. Waktu pengamatan juga terbatas dan akses terhadap sebagian dokumen internal tidak memungkinkan penelusuran jangka panjang.

Oleh sebab itu, keterkaitan antara pembinaan dan perilaku kerja dibaca sebagai mekanisme yang dijelaskan informan. Penelitian tidak mengukur perubahan disiplin sebelum dan sesudah penggunaan aplikasi atau frekuensi keterlambatan pada setiap unit. Demikian pula, manfaat bagi pelayanan publik masih menjadi implikasi yang perlu diperiksa dengan data mengenai pengalaman pengguna dan proses penyelesaian layanan.

SIMPULAN

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kutai Timur mengelola disiplin kerja melalui pemetaan kebutuhan, penempatan pegawai sesuai fungsi, pembinaan rutin, dan pengawasan berjenjang. SOP memberi dasar bagi pegawai dan atasan untuk menentukan tanggung jawab masing-masing. Pertemuan setiap Senin dan Kamis memberi ruang untuk menjelaskan kewajiban serta membahas pelaksanaan tugas. Presensi digital dan e-Kinerja menyediakan jenis informasi yang berbeda bagi evaluasi bulanan.

Menurut kepala kantor, kepala subbagian tata usaha, dan analis SDM, disiplin pegawai secara umum baik. Penilaian tersebut bertumpu pada ketepatan hadir, keikutsertaan dalam kegiatan kantor, kepatuhan pada arahan, dan penyelesaian tugas. Pelanggaran tetap pernah terjadi. Dalam penanganannya, kantor menghubungkan konsekuensi administratif dengan pemanggilan dan pembinaan. Penerimaan pegawai terhadap sanksi yang beragam memperlihatkan pentingnya penjelasan langsung mengenai dasar keputusan.

Keteladanan pimpinan, keterlibatan kepala unit, kejelasan pembagian tugas, dan tersedianya catatan digital mendukung pembinaan. Hambatan yang paling konsisten disebut ialah jarak ke unit di kecamatan. Kantor dapat menggunakan informasi dari evaluasi bulanan untuk menentukan unit yang memerlukan kunjungan, kemudian memanfaatkan pertemuan daring untuk menindaklanjuti hasil kunjungan. Penelitian lanjutan dapat melibatkan pegawai pelaksana dan pengguna layanan serta membandingkan catatan beberapa periode untuk menilai perubahan disiplin dan implikasinya bagi pelayanan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdurahman, M. (2018). Sistem informasi data pegawai berbasis web pada Kementerian Kelautan dan Perikanan Kota Ternate. *Jurnal Ilmiah ILKOMINFO, 1*(2), 70–78. https://doi.org/10.47324/ilkominfo.v1i2.10

Aprelyani, S. (2025). Peran disiplin kerja dan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan (literature review manajemen sumber daya manusia). *Dinasti Health and Pharmacy Science, 2*(1), 18–24. https://doi.org/10.38035/dhps.v2i1.1797

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923

mechanisms. *Academy of Management Journal, 55*(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Kementerian Agama Republik Indonesia. (2019). *Al-Qur'an dan terjemahannya: Edisi penyempurnaan 2019*. Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119*(2), 254–284. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist, 57*(9), 705–717. https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). *Analisis data kualitatif: Buku sumber tentang metode-metode baru (T*. R. Rohidi, Penerj.). UI Press.

Moleong, L. J. (2018). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya.

Rivai, V. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.

Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information, 22*(2), 63–75. https://doi.org/10.3233/EFI-2004-22201

Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9*(2), 952–962. https://doi.org/10.35673/ajmpi.v9i2.429

Syafrina, N. (2017). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Suka Fajar Pekanbaru. *Eko dan Bisnis: Riau Economic and Business Review, 8*(4), 1–12. https://ekobis.stieriau-akbar.ac.id/index.php/Ekobis/article/view/5

Terry, G. R. (2019). *Prinsip-prinsip manajemen (J*. Smith D. F. M., Penerj.). Bumi Aksara.

Wahab, S. A. (2012). *Analisis kebijakan: Dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik*. Bumi Aksara.

p-ISSN: 2963-8968 || e-ISSN: 2962-7923