

---

## Menerapkan Kedisiplinan Kerja kepada Pegawai Negeri di Pemerintahan Daerah Timor-Leste

Arantes Isaac Sarmiento<sup>1</sup>, Azis Hakim<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Krisnadwipayana, Indonesia

Email: [arantessarmento75@gmail.com](mailto:arantessarmento75@gmail.com), [dr\\_azishakim@unkris.ac.id](mailto:dr_azishakim@unkris.ac.id)

---

### Abstrak

Kedisiplinan kerja merupakan elemen penting dalam menciptakan pemerintahan yang efisien, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di Timor-Leste, yang merupakan negara yang baru berkembang pasca-kemerdekaan, penerapan kedisiplinan kerja pada pegawai negeri di lingkungan pemerintah daerah menjadi tantangan tersendiri. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi dan tantangan dalam menerapkan kedisiplinan kerja pada pegawai negeri, serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai negeri di lingkungan Pemerintah Daerah Timor-Leste. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun terdapat kebijakan yang mendukung, penerapan kedisiplinan kerja masih menghadapi hambatan seperti kurangnya pengawasan yang efektif, budaya kerja yang belum sepenuhnya disiplin, dan keterbatasan infrastruktur. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih terstruktur untuk meningkatkan kedisiplinan kerja di kalangan pegawai negeri. Kesimpulannya, meskipun penerapan kedisiplinan kerja masih menghadapi hambatan, kebijakan yang tepat, pengawasan yang konsisten, dan budaya kerja yang mendukung dapat meningkatkan kinerja pegawai negeri dan kualitas pelayanan publik di Timor-Leste. Implikasi dari penelitian ini adalah perlunya kebijakan yang terintegrasi untuk menciptakan pemerintahan yang lebih profesional dan berdaya saing.

**Kata Kunci:** kedisiplinan kerja, pegawai negeri, pemerintahan daerah, Timor-Leste, pengawasan, budaya kerja

### Abstract

*Work discipline is an important element in creating an efficient, effective, and responsive government to the needs of the community. In Timor-Leste, which is a newly developed country after independence, the application of work discipline to civil servants within the local government is a challenge in itself. This study aims to identify strategies and challenges in implementing work discipline in civil servants, as well as analyze factors that affect the performance of civil servants within the Timor-Leste Regional Government. The method used is qualitative research with a case study approach. The results of the study show that despite the existence of supportive policies, the implementation of work discipline still faces obstacles such as lack of effective supervision, work culture that is not fully disciplined, and limited infrastructure. Therefore, a more structured approach is needed to improve work discipline among civil servants. In conclusion, although the implementation of work discipline still faces obstacles, the right policies, consistent supervision, and a supportive work culture can improve the performance of civil servants and the quality of public services in Timor-Leste. The implication of this study is the need for integrated policies to create a more professional and competitive government.*

**Keywords:** work discipline, civil servants, local government, Timor-Leste, supervision, work culture

---

## PENDAHULUAN

Pemerintah daerah di Timor-Leste menghadapi tantangan besar dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan mendukung pembangunan nasional. Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan adalah kedisiplinan kerja pegawai negeri (Retno & Daroini, 2022). Kedisiplinan kerja yang baik tidak hanya berhubungan dengan kedatangan tepat waktu atau memenuhi jam kerja, tetapi juga mencakup tanggung jawab, kejujuran, dan etika dalam bekerja. Sebagai negara yang masih dalam proses pembangunan pasca-kemerdekaan, Timor-Leste menghadapi berbagai hambatan dalam membangun sistem administrasi pemerintahan yang efektif. Salah satu tantangan utama adalah bagaimana meningkatkan kedisiplinan di kalangan pegawai negeri agar mereka dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada Masyarakat (Rasulong, 2019).

Kedisiplinan kerja merupakan isu global yang krusial dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik maupun swasta (Kharisma, 2014; Pardi, 2024). Organisasi di seluruh dunia menghadapi tantangan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan efisien. Di banyak negara berkembang, termasuk Timor-Leste, kurangnya disiplin kerja pegawai negeri telah menjadi hambatan signifikan dalam pembangunan ekonomi dan pelayanan publik.

Kedisiplinan kerja merupakan salah satu aspek fundamental dalam mencapai efisiensi dan efektivitas pemerintahan (Gerungan et al., 2024; Ludin et al., 2023; Nawir et al., 2024). Bagi pegawai negeri, kedisiplinan bukan hanya sekedar kewajiban untuk hadir tepat waktu di tempat kerja, tetapi juga mencakup kualitas dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang diemban. Di negara-negara berkembang seperti Timor-Leste, yang baru saja memulai proses pembangunan pasca-kemerdekaan, masalah kedisiplinan kerja di lingkungan pemerintahan daerah menjadi sangat penting. Hal ini dikarenakan kedisiplinan pegawai negeri sangat mempengaruhi kualitas pelayanan publik dan keberhasilan program-program pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan Masyarakat (Mariani, 2012).

Kedisiplinan kerja mencakup berbagai aspek seperti kehadiran tepat waktu, pelaksanaan tugas dengan penuh tanggung jawab, kepatuhan terhadap peraturan, serta integritas moral dalam menjalankan pekerjaan (Junianto et al., 2020; Maharani, 2023). Di sektor publik, kedisiplinan kerja menjadi kunci keberhasilan dalam pelaksanaan program pemerintah dan peningkatan kualitas layanan Masyarakat (Ali & Saputra, 2020; Ichsan et al., 2020; Ichsan & Setiadi, 2022).

Timor-Leste, meskipun telah mencapai kemerdekaan pada tahun 2002, masih menghadapi berbagai tantangan dalam membangun sistem pemerintahan yang efektif dan efisien (Aryani, 2013; Denizio Magno, 2016). Salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana membangun kedisiplinan kerja yang kuat di kalangan pegawai negeri, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab dan profesionalisme. Tanpa adanya kedisiplinan yang baik, pelayanan publik akan terganggu, yang pada akhirnya dapat merugikan masyarakat dan memperlambat proses pembangunan negara (Dwiyanti, 2022).

Pemerintah Daerah Timor-Leste, meskipun telah menetapkan berbagai kebijakan untuk memperbaiki kinerja pegawai negeri, sering kali menghadapi kesulitan dalam

implementasi kebijakan tersebut (Da Cruz, 2021). Beberapa faktor yang menjadi penghambat penerapan kedisiplinan kerja antara lain keterbatasan infrastruktur, pengawasan yang belum maksimal, serta budaya kerja yang tidak sepenuhnya mendukung kedisiplinan (Fadhil & Ni Gusti, 2024; Yulis, 2020). Oleh karena itu, penting untuk menganalisis lebih jauh bagaimana kedisiplinan kerja dapat diterapkan secara efektif di lingkungan pemerintahan daerah, serta tantangan dan solusi yang dapat diterapkan untuk mengatasinya.

Menurut Vassalo, (2014) menyatakan masalah politik, familiarisme dan kesejahteraan merupakan faktor penyebab pelanggaran hukum disipliner yang dilakukan oleh PNS di Distrito Manufahi terutama di Kecamatan Same kota dan Kecamatan Alas. Selain kedua faktor tersebut, faktor rasa kemanusiaan dan sifat masa bodoh Administrador Manufahi dalam penegakan hukum disiplin terhadap PNS di Distrito Manufahi

Penelitian ini menghadirkan pendekatan holistik untuk memahami kedisiplinan kerja di pemerintahan daerah Timor-Leste dengan memadukan analisis faktor internal dan eksternal. Pendekatan ini diharapkan memberikan perspektif baru dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif dan kontekstual. Dalam konteks pembangunan yang sedang berlangsung di Timor-Leste, penelitian ini menjadi sangat penting. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi kedisiplinan kerja, pemerintah daerah dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai negeri dan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam tentang penerapan kedisiplinan kerja di kalangan pegawai negeri di Pemerintah Daerah Timor-Leste. Dengan memahami kondisi dan tantangan yang ada, diharapkan dapat ditemukan langkah-langkah strategis yang dapat memperbaiki kedisiplinan kerja pegawai negeri, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mendukung keberhasilan pembangunan pemerintahan di Timor-Leste selain itu penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai penerapan kedisiplinan kerja di Pemerintah Daerah Timor-Leste dan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi bagi perbaikan kedisiplinan kerja pegawai negeri, yang pada gilirannya akan mendukung tercapainya pemerintahan yang lebih efisien dan berdaya saing.

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut memberikan kontribusi pada pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kedisiplinan kerja di sektor public, memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi Pemerintah Daerah Timor-Leste dalam merancang kebijakan dan strategi untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai negeri dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Timor-Leste melalui peningkatan kedisiplinan kerja pegawai negeri, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menggali

dan mendalami faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai negeri di pemerintahan daerah Timor-Leste secara lebih mendalam, serta untuk memahami persepsi dan pengalaman pegawai mengenai kedisiplinan kerja dalam konteks budaya dan struktur organisasi mereka.

Jenis Penelitian Deskriptif Eksploratif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi dan mengidentifikasi berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja, baik dari perspektif pegawai maupun pejabat di pemerintahan daerah. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum tentang keadaan kedisiplinan kerja pegawai negeri dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya.

### **Lokasi dan Subjek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa instansi pemerintahan daerah di Timor-Leste. Lokasi penelitian dipilih berdasarkan pertimbangan bahwa di daerah-daerah tertentu terdapat variasi dalam penerapan kedisiplinan kerja, baik dari segi pengawasan, kebijakan, maupun budaya kerja.

Subjek Penelitian: Subjek dalam penelitian ini adalah pegawai negeri yang bekerja di berbagai instansi pemerintahan daerah di Timor-Leste, termasuk:

1. Pegawai Administrasi: Pegawai yang terlibat dalam pengelolaan administrasi pemerintah daerah
2. Pejabat Pimpinan Tinggi dan Menengah: Mereka yang memiliki kewenangan dalam membuat kebijakan terkait kedisiplinan kerja.
3. Pejabat Pengawasan: Pegawai yang bertugas untuk melakukan pengawasan terhadap disiplin pegawai di pemerintahan daerah.

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 20-30 orang, yang terdiri dari pegawai negeri dan pejabat di pemerintahan daerah Timor-Leste yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu, yaitu pegawai yang sudah bekerja minimal 1 tahun di instansi pemerintah daerah dan memahami kebijakan kedisiplinan kerja.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **1. Wawancara Mendalam**

Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali pandangan, pengalaman, dan persepsi pegawai negeri mengenai kedisiplinan kerja, faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta upaya-upaya yang diterapkan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja. Wawancara ini juga akan membantu untuk memperoleh informasi tentang kebijakan dan praktik terkait kedisiplinan kerja di instansi pemerintah daerah.

Alat Wawancara: Wawancara akan menggunakan panduan wawancara yang telah disiapkan sebelumnya, dengan pertanyaan terbuka untuk memberikan ruang bagi responden untuk menyampaikan pendapat mereka secara bebas.

#### **2. Observasi Partisipatif**

Observasi partisipatif dilakukan untuk mengamati langsung kegiatan sehari-hari pegawai negeri di pemerintahan daerah. Peneliti akan terlibat dalam kegiatan kerja mereka untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kedisiplinan kerja di lingkungan tersebut. Observasi ini mencakup perilaku pegawai dalam bekerja, seperti kedatangan tepat waktu, penyelesaian tugas, dan interaksi dengan rekan kerja.

### **3. Studi Dokumentasi**

Peneliti juga akan mengumpulkan data sekunder melalui studi dokumentasi, seperti kebijakan, peraturan, dan laporan internal terkait kedisiplinan kerja yang ada di instansi pemerintah daerah. Dokumen-dokumen ini akan membantu memberikan gambaran tentang kerangka kebijakan yang mendasari penerapan kedisiplinan kerja di pemerintahan daerah.

### **4. Focus Group Discussion (FGD)**

FGD akan dilakukan dengan melibatkan kelompok pegawai yang memiliki peran yang sama dalam pemerintahan daerah, seperti staf administrasi atau pejabat pengawasan. FGD ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai pandangan kelompok terhadap kedisiplinan kerja, kendala yang dihadapi, serta strategi yang dianggap efektif dalam meningkatkan kedisiplinan.

### **Teknik Analisis Data**

Data yang diperoleh dari wawancara mendalam, observasi, studi dokumentasi, dan FGD akan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif kualitatif. Teknik ini digunakan untuk menggambarkan fenomena yang terjadi dan menyusun temuan penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Proses analisis data dilakukan dalam beberapa tahap:

#### **1. Pengumpulan Data**

Setelah data terkumpul, peneliti akan meninjau dan menyusun data dari hasil wawancara, observasi, dan FGD.

#### **2. Reduksi Data**

Proses ini melibatkan penyaringan dan pemilihan informasi yang relevan dengan topik penelitian. Data yang tidak relevan akan dihilangkan, sementara data yang penting akan dipilih dan dikelompokkan berdasarkan tema-tema tertentu yang berkaitan dengan kedisiplinan kerja.

#### **3. Koding Data**

Data yang relevan kemudian akan dikodekan untuk mempermudah proses analisis. Kode ini akan mewakili kategori atau tema tertentu, seperti "motivasi," "budaya organisasi," "pengawasan," atau "reward and punishment." Koding ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antar berbagai faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja.

#### **4. Analisis Tematik**

Setelah data dikodekan, peneliti akan menganalisis tema-tema yang muncul berdasarkan informasi yang diperoleh. Analisis tematik ini bertujuan untuk menarik kesimpulan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai negeri di pemerintahan daerah Timor-Leste.

#### **5. Validasi Data**

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, peneliti akan menggunakan triangulasi data, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan FGD. Jika ada ketidaksesuaian atau inkonsistensi antara data yang diperoleh dari sumber yang berbeda, peneliti akan melakukan verifikasi dan klarifikasi dengan responden untuk mendapatkan pemahaman yang lebih akurat.

### **Teknik Pengujian Validitas dan Reliabilitas**

Dalam penelitian kualitatif ini, validitas dan reliabilitas diuji menggunakan beberapa metode, yaitu

1. Triangulasi Sumber: Menggunakan lebih dari satu sumber data, seperti wawancara dengan berbagai responden (pegawai dan pejabat), observasi, dan studi dokumentasi untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif.
2. Triangulasi Teknik: Menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, dan FGD, untuk memastikan konsistensi data.
3. Member Checking: Melakukan pengecekan kembali kepada responden untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar mencerminkan pandangan mereka.

### **Batasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang perlu dicatat

1. Penelitian ini hanya dilakukan di beberapa instansi pemerintahan daerah di Timor-Leste, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan keseluruhan kondisi di seluruh wilayah.
2. Wawancara dilakukan dengan pegawai dan pejabat yang memiliki pengetahuan tentang kebijakan kedisiplinan kerja, namun mungkin tidak mencakup semua perspektif dari pegawai yang berada di bawah pengawasan langsung.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kedisiplinan Kerja Pegawai Negeri di Pemerintahan Daerah Timor-Leste**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai negeri di pemerintahan daerah Timor-Leste. Faktor-faktor tersebut dapat dikategorikan menjadi faktor internal dan eksternal

#### **Faktor Internal:**

1. Motivasi dan Komitmen Individu: Motivasi yang rendah seringkali menjadi salah satu penyebab rendahnya kedisiplinan kerja. Banyak pegawai negeri yang merasa kurangnya penghargaan terhadap prestasi kerja mereka, yang mempengaruhi semangat mereka untuk bekerja dengan disiplin.
2. Kondisi Kesejahteraan Pegawai: Kesejahteraan yang kurang memadai, baik dari segi gaji maupun fasilitas, turut mempengaruhi kedisiplinan kerja. Pegawai yang merasa tidak puas dengan kondisi kerja mereka cenderung memiliki tingkat kedisiplinan yang rendah.
3. Budaya Kerja di Lingkungan Pemerintahan: Budaya kerja yang tidak mendukung kedisiplinan, seperti kebiasaan datang terlambat atau kurangnya pengawasan, dapat menjadi faktor yang memperburuk kedisiplinan pegawai.

#### **Faktor Eksternal:**

1. Sistem Pengawasan yang Lemah: Pengawasan yang tidak ketat dan kurangnya evaluasi terhadap kinerja pegawai negeri memungkinkan terjadinya pelanggaran terhadap peraturan dan prosedur yang ada

2. Peraturan dan Kebijakan Pemerintah: Terkadang, kebijakan yang tidak jelas atau tidak konsisten dalam penerapannya menyebabkan kebingungannya pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini berkontribusi pada kurangnya disiplin dalam bekerja.
3. Faktor Sosial dan Ekonomi: Timor-Leste adalah negara yang sedang berkembang dan memiliki tantangan sosial-ekonomi tertentu yang turut memengaruhi kedisiplinan kerja pegawai, seperti masalah transportasi, infrastruktur yang belum memadai, dan tingkat pendidikan yang bervariasi di antara pegawai.

### **Strategi untuk Meningkatkan Kedisiplinan Kerja di Pemerintahan Daerah Timor-Leste**

Berdasarkan hasil analisis dan wawancara dengan pegawai serta pejabat di pemerintahan daerah, terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kedisiplinan kerja pegawai negeri:

1. Peningkatan Pengawasan dan Evaluasi Kinerja: Penerapan sistem pengawasan yang lebih ketat dan evaluasi kinerja secara berkala dapat membantu memastikan bahwa pegawai bekerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini juga memberikan dampak positif dalam memperbaiki kedisiplinan.
2. Pemberian Insentif dan Penghargaan: Insentif berupa penghargaan atau bonus untuk pegawai yang menunjukkan kedisiplinan tinggi dapat mendorong motivasi pegawai lain untuk mengikuti jejak mereka. Penghargaan ini bisa berupa pengakuan publik, kenaikan jabatan, atau pemberian bonus finansial.
3. Pelatihan dan Peningkatan Kompetensi Pegawai: Pelatihan yang berfokus pada peningkatan kemampuan profesional dan pengembangan karakter pegawai dapat membantu meningkatkan rasa tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan. Pendidikan dan pelatihan ini sebaiknya mencakup aspek kedisiplinan, etika kerja, serta nilai-nilai profesionalisme.
4. Penyusunan Peraturan yang Tegas dan Jelas: Penerapan kebijakan dan peraturan yang jelas serta konsisten dalam penegakannya sangat diperlukan untuk menciptakan budaya kerja yang disiplin. Pegawai harus mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan dari mereka, serta konsekuensi yang akan dihadapi jika tidak mematuhi peraturan.
5. Peningkatan Kesejahteraan Pegawai: Pemerintah daerah perlu meningkatkan kesejahteraan pegawai, termasuk gaji yang memadai dan fasilitas kerja yang memadai. Pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan lebih cenderung memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih tinggi.

### **Dampak Kedisiplinan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dan Pelayanan Publik**

Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penerapan kedisiplinan kerja yang baik dapat memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai negeri dan kualitas pelayanan publik di Timor-Leste.

1. Peningkatan Efektivitas Kinerja Pegawai: Pegawai yang disiplin cenderung lebih produktif dan memiliki kualitas pekerjaan yang lebih baik. Hal ini berimbas pada

pencapaian target kinerja pemerintahan dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas administrasi dan pelayanan publik.

2. Peningkatan Pelayanan Publik: Dengan kedisiplinan yang lebih baik, pegawai negeri akan lebih siap dalam melayani masyarakat dengan cepat dan profesional. Hal ini akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah daerah dan kualitas pelayanan yang diberikan.
3. Pengurangan Korupsi dan Penyalahgunaan Kekuasaan: Kedisiplinan kerja juga dapat berkontribusi pada pengurangan tindakan korupsi dan penyalahgunaan wewenang. Pegawai yang memiliki kedisiplinan tinggi lebih cenderung untuk mematuhi aturan dan menjalankan tugas dengan integritas

### **Analisis dan Diskusi Temuan**

Berdasarkan temuan di lapangan, penerapan kedisiplinan kerja di pemerintahan daerah Timor-Leste masih menghadapi banyak tantangan. Faktor budaya, motivasi, serta kebijakan yang belum sepenuhnya mendukung menjadi penghambat dalam menciptakan budaya kerja yang disiplin. Meskipun demikian, upaya yang dilakukan oleh beberapa instansi yang telah menerapkan strategi peningkatan kedisiplinan menunjukkan hasil yang positif, seperti meningkatnya kehadiran pegawai, lebih tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Namun, tantangan besar lainnya adalah kurangnya pemahaman dan kesadaran dari sebagian besar pegawai mengenai pentingnya kedisiplinan dalam konteks pemerintahan. Oleh karena itu, perlu ada pendekatan yang lebih holistik yang melibatkan berbagai pihak, termasuk pemimpin daerah, untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kedisiplinan secara berkelanjutan.

### **KESIMPULAN**

Penerapan kedisiplinan kerja pegawai negeri di pemerintahan daerah Timor-Leste menghadapi berbagai tantangan namun memiliki peluang peningkatan. Tingkat kedisiplinan bervariasi, dengan beberapa instansi menunjukkan kedisiplinan baik, sementara yang lain mengalami masalah seperti ketidakhadiran dan keterlambatan tugas. Faktor-faktor pengaruh meliputi motivasi internal, persepsi keadilan dalam tugas dan penghargaan, serta kualitas pengawasan. Peran kepemimpinan menjadi kunci dalam meningkatkan kedisiplinan, terutama melalui teladan dan komunikasi yang efektif. Namun, masih ada pemimpin yang kurang tegas dan tidak menjadi panutan. Kebijakan dan regulasi sering tidak diimplementasikan secara efektif karena kurangnya pengawasan dan penerapan sanksi yang jelas. Budaya organisasi juga memengaruhi, di mana lingkungan kerja yang kurang kondusif dan komunikasi yang tertutup menghambat kedisiplinan. Upaya terencana seperti kebijakan yang adil, kepemimpinan berkualitas, dan penguatan budaya kerja dapat meningkatkan kedisiplinan. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk perbaikan dalam manajemen kedisiplinan demi layanan publik yang lebih efisien dan profesional di pemerintahan daerah Timor-Leste.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, K., & Saputra, A. (2020). Tata Kelola Pemerintahan Desa terhadap Peningkatan Pelayanan Publik di Desa Pematang Johar. *Warta Dharmawangsa*, 14(4), 602–614.
- Aryani, M. I. (2013). Efektifitas Democracy Assistance USAID Bagi Pertumbuhan Ekonomi Timor Leste. *Global And Policy Journal of International Relations*, 1(02).
- Da Cruz, C. (2021). *Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance pada Penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil di Timor Leste*. Universitas Islam Sultan Agung (Indonesia).
- Denizio Magno, F. T. (2016). *Kapasita Birokrat Lokal di dalam Pemerintahan yang Sentralistik (Suatu Penelitian Deskriptif Kualitatif di Pemerintah Lokal Municipipio Manufahi Timor Leste)*.
- Dwiyanti, N. (2022). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi Kasus pada Kantor Kementerian Agama Kota Tangerang Selatan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Uin Jakarta.
- Fadhil, S., & Ni Gusti, M. A. A. (2024). *Implementasi Penegakkan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Melalui E-Presensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*. IPDN.
- Gerungan, G., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2024). Analisis Absensi Digital dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(4), 568–575.
- Ichsan, R. N., & Setiadi, D. (2022). Sosialisasi Pemberdayaan Aparatur Sipil Negara untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pariwisata di Dinas Pariwisata Kota Medan. *Jurnal PKM Hablum Minannas*, 1(1), 19–24.
- Ichsan, R. N., Surianta, E., & Nasution, L. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Lingkungan Ajudan Jenderal Daerah Militer (Ajendam)-I Bukitbarisan Medan. *Jurnal Darma Agung*, 28(2), 187–210.
- Junianto, I., Isabella, I., & Kencana, N. (2020). Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Gelumbang Kabupaten Muara Enim. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 5(1).
- Kharisma, B. (2014). Good Governance sebagai Suatu Konsep dan Mengapa Penting Dalam Sektor Publik dan Swasta (Suatu Pendekatan Ekonomi Kelembagaan). *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 19(1), 1–34.
- Ludin, I., Mukti, S., & Rohman, I. S. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Pegawai Desa di Kecamatan Plered). *Value: Journal of Management And Business*, 8(1), 11–26.
- Maharani, S. (2023). *Pelaksanaan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara pada Biro Persidangan I DPD RI*. Universitas Nasional.
- Mariani, D. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan Pengawasan terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Inti Sei Galuh Kabupaten Kampar (Effect of Leadership and Supervision of Employee Discipline at PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Inti Sei Galuh Kabupaten Kampar)*.
- Nawir, M., Bachtiar, R. A., & Afifah, S. R. (2024). Indikator Disiplin Kerja. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 10(03), 301–320.

- Pardi, P. (2024). Perkembangan dan Tantangan Ilmu Administrasi di Era Globalisasi. *MODELING: Jurnal Program Studi PGMI*, 11(1), 1092–1120.
- Rasulong, G. E. C. A. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kedisiplinan Kerja, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintahan Kota Surabaya*. STIE Perbanas Surabaya.
- Retno, N., & Daroini, A. (2022). Pengaruh Tunjangan Kerja, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Kabupaten Tulungagung. *Otonomi*, 22(2), 509–520.
- Vassalo, A. F. (2014). Penegakan Hukum Disiplin Pegawai Negeri Sipil dalam Mewujudkan Good Governance di Timor Leste. *Masalah-Masalah Hukum*, 43(3), 330–339.
- Yulis, S. (2020). *Penerapan Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Barat (Studi Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil)*. UIN AR-RANIRY.



**This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License**

---