

**IMPLEMENTASI PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 94 TAHUN 2021
TENTANG DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL (Studi pada Aparatur
Sipil Negara Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan
Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia
Aparatur Daerah Kabupaten Sambas)**

Hasiah

Universitas Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas
e-mail: hasiahrasyida@gmail.com

Zainal Amaluddin

Universitas Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas
e-mail: zainalamaludin@gmail.com

Aidatul Munawaroh

Universitas Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas
e-mail: aidatulmunawaroh390@gmail.com

ABSTRACT

This study examines the implementation of Government Regulation Number 94 of 2021 concerning Discipline of Civil Servants (PNS) among the Apparatus of the State Civil Service (ASN) at the Welfare and Discipline Division of the Regional Civil Service and Human Resources Development Agency (BKPSDMAD) of Sambas Regency. The study is motivated by a gap between the normative provisions on working-time discipline and the reality on the ground, given that of the seven employees assigned to the very division responsible for fostering ASN discipline across the regency, four were found to repeatedly violate working-hour regulations between January 2025 and May 2026, while only three remained consistently disciplined. This research addresses two questions: (1) how is Government Regulation Number 94 of 2021 implemented at the Welfare and Discipline Division of BKPSDMAD Sambas Regency, and (2) what factors cause working-time indiscipline among its employees. This research employs a qualitative method with a case-study design. Data were obtained through observation, in-depth interviews, and documentation, and were analyzed using the Miles and Huberman interactive model, with validity ensured through prolonged engagement, persistent observation, and triangulation. The findings show that implementation has not run optimally: violations such as late arrival, extended breaks, and early departure recur two to three times a week, and in one case almost daily, yet sanctions imposed remain limited to informal verbal reprimands that do not follow the graduated and cumulative punishment mechanism mandated by the Regulation. Applying George C. Edward III's implementation theory, the communication and resource variables have partially functioned, while the disposition and bureaucratic-structure variables remain the weakest links, reflected in the absence of a standard procedure for accumulating violations into escalating sanctions. Contributing factors include internal factors, particularly employees' domestic responsibilities such as escorting children to and from school, and external factors such as long commuting distances,

limited transportation, and inconsistent enforcement of sanctions. Stronger, consistent enforcement, a more accommodative and flexible working-hour policy, optimized use of the digital attendance system, workload restructuring, and value-based reinforcement of positive discipline are recommended so that the Regulation can be implemented more effectively and credibly, particularly within the division tasked with upholding it.

Keywords: Implementation, Government Regulation Number 94 of 2021, Civil Servant

ABSTRAK

Penelitian ini membahas implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah (BKPSDMAD) Kabupaten Sambas. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya kesenjangan antara ketentuan normatif mengenai disiplin waktu kerja dengan realitas di lapangan, mengingat dari 7 orang pegawai yang justru bertugas membina disiplin ASN se-Kabupaten Sambas, 4 orang tercatat berulang kali melanggar ketentuan jam kerja sepanjang periode Januari 2025 sampai Mei 2026, sementara hanya 3 orang yang konsisten disiplin. Rumusan masalah penelitian ini meliputi: (1) bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas; dan (2) faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya ketidakdisiplinan waktu kerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis studi kasus. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman, dengan keabsahan data diuji melalui perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, dan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 belum berjalan secara optimal. Pelanggaran berupa keterlambatan masuk kerja, perpanjangan waktu istirahat, dan pulang sebelum waktunya masih berulang 2 hingga 3 kali dalam seminggu, bahkan hampir setiap hari untuk salah satu kasus, namun sanksi yang diberikan tetap berupa teguran lisan informal yang tidak mengikuti mekanisme akumulasi dan eskalasi hukuman sebagaimana diatur dalam peraturan tersebut. Berdasarkan teori implementasi kebijakan George C. Edward III, variabel komunikasi dan sumber daya telah berjalan sebagian, sedangkan variabel disposisi dan struktur birokrasi menjadi titik lemah utama, tercermin dari belum adanya prosedur baku yang mengonversi akumulasi pelanggaran menjadi tingkatan hukuman disiplin. Faktor penyebab ketidakdisiplinan meliputi faktor internal, terutama tanggung jawab domestik pegawai seperti mengantar-jemput anak sekolah, serta faktor eksternal berupa jarak tempat tinggal yang jauh, keterbatasan sarana transportasi, dan ketidakkonsistenan penegakan sanksi. Diperlukan penegakan sanksi yang konsisten, kebijakan jam kerja yang lebih akomodatif dan fleksibel, optimalisasi sistem absensi digital, penataan ulang beban kerja, serta penguatan motivasi berbasis nilai, agar

peraturan ini dapat diimplementasikan secara lebih efektif dan berwibawa, terutama di bidang yang justru bertanggung jawab menegakkannya.

Kata Kunci: Implementasi, Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Perilaku Birokrasi, Kepatuhan Waktu Kerja

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara sebagai unsur utama penyelenggara pemerintahan memiliki peran strategis dalam mewujudkan pelayanan publik yang profesional, efektif, dan akuntabel, sehingga dituntut memiliki disiplin kerja yang tinggi sekaligus memperoleh kesejahteraan yang memadai agar dapat bekerja secara optimal (Republik Indonesia, UU No. 20 Tahun 2023, Pasal 4 huruf d). Ketentuan ini diperjelas melalui Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, khususnya Pasal 4 ayat (11) huruf f yang mewajibkan ASN masuk kerja dan menaati jam kerja sekaligus melarang meninggalkan tugas tanpa alasan yang sah (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 4 ayat (11) huruf f). Pelanggaran atas ketentuan ini dapat berujung pada sanksi disiplin ringan, sedang, hingga berat (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 7).

Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tidak semata menekankan pemberian sanksi, tetapi juga menjadi instrumen pembinaan pegawai agar mampu meningkatkan kepatuhan terhadap kewajiban sebagai aparatur negara, sehingga penegakan disiplin yang konsisten diharapkan membentuk budaya kerja profesional dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggaraan pemerintahan. Di Kabupaten Sambas, tugas pembinaan dan penegakan disiplin ini diembani oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah (BKPSDMAD), khususnya melalui Bidang Kesejahteraan dan Disiplin, yang menjalankan pembinaan, pengawasan, pemeriksaan pelanggaran disiplin, hingga pemberian rekomendasi penjatuhan hukuman disiplin sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 (BKPSDMAD Kabupaten Sambas, Standar Operasional Prosedur Penegakan Disiplin Pegawai, 2023).

Sayangnya, regulasi yang sudah jelas di atas kertas ini tidak selalu berjalan mulus di lapangan. Berdasarkan hasil observasi awal pada bulan Juli–Agustus 2025 yang diperkuat data sekunder, ditemukan fenomena ketidakdisiplinan waktu kerja yang berlangsung secara berkelanjutan sejak Januari 2025 sampai Mei 2026 di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas. Dari total 7 orang pegawai di bidang tersebut, terdapat 4 orang pegawai yang secara konsisten melakukan pelanggaran dan hanya 3 orang yang disiplin kerja. Sebagian pegawai memiliki kebiasaan terlambat masuk kerja padahal jam kerja dimulai pukul 07.30 WIB, sebagian lainnya pulang lebih awal sebelum pukul 16.00 WIB, dan sebagian mengambil waktu istirahat di luar ketentuan pukul 11.30–13.00 WIB, misalnya beristirahat sejak pukul 09.00 pagi atau baru kembali ke kantor pukul 14.00 WIB (Data Rekap Kehadiran dan Keterlambatan Pegawai Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 2025–2026).

Kondisi ini menjadi ironis mengingat Bidang Kesejahteraan dan Disiplin harus menyelesaikan beban kerja yang tinggi, meliputi laporan layanan Tapera, pendataan masa pensiun, serta penugasan perekaman absensi digital face recognition ke 46 instansi di Kabupaten Sambas, sehingga seharusnya seluruh pegawai di bidang ini menjadi contoh dalam ketaatan terhadap jam kerja. Ketidakdisiplinan yang dilakukan oleh 4 orang pegawai tersebut dikhawatirkan menghambat penyelesaian tugas bidang, menurunkan semangat kerja pegawai lain, serta menggerus wibawa Bidang Kesejahteraan dan Disiplin sebagai penegak aturan kepegawaian. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi suatu kebijakan tidak hanya dipengaruhi oleh substansi regulasi, tetapi juga oleh komunikasi kebijakan, ketersediaan sumber daya, komitmen pelaksana, dan efektivitas struktur birokrasi sebagaimana dikemukakan dalam teori implementasi kebijakan George C. Edward III (Edward III, 1980: 10).

Selain aspek disiplin, kesejahteraan ASN turut menjadi perhatian, meliputi pemberian hak-hak pegawai seperti gaji, tunjangan, jaminan sosial, dan cuti yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (Republik Indonesia, UU No. 20 Tahun 2023, Pasal 20) serta diatur lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Republik Indonesia, PP No. 11 Tahun 2017). Kesejahteraan yang terpenuhi diyakini akan meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pegawai bekerja lebih produktif, sehingga disiplin dan kesejahteraan sesungguhnya merupakan dua sisi mata uang yang saling melengkapi dalam manajemen sumber daya aparatur (Muizu, Evita, dan Suherman, 2016: 172–182).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya ketidakdisiplinan waktu kerja pegawai di bidang tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus (case study), yang dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam bagaimana implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 dilaksanakan dalam konteks kehidupan nyata (real-life context) di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas (Rahardjo, 2017: 21). Sebagaimana dikemukakan oleh Robert K. Yin, studi kasus merupakan strategi penelitian yang tepat digunakan apabila pertanyaan penelitian berkenaan dengan “bagaimana” atau “mengapa”, dan fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2018: 1).

Penelitian dilaksanakan di BKPSDMAD Kabupaten Sambas, khususnya pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin, dengan pertimbangan bahwa bidang ini secara struktural bertanggung jawab dalam pembinaan kesejahteraan sekaligus penegakan disiplin ASN di tingkat kabupaten,

sehingga sangat relevan untuk memperoleh data mengenai proses implementasi kebijakan disiplin, faktor pendukung, faktor penghambat, maupun upaya peningkatan disiplin pegawai (Nasution, 2003: 43). Penelitian dilaksanakan mulai Mei 2026 dengan peneliti hadir langsung di lokasi penelitian sebagai human instrument (Sugiyono, 2017: 222).

Sumber data terdiri atas data primer, yaitu Kepala Bidang Kesejahteraan dan Disiplin serta pegawai pada bidang tersebut (Sugiyono, 2017: 225), dan data sekunder berupa Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, peraturan turunan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sambas, data rekap kehadiran pegawai, laporan kinerja, serta buku dan jurnal yang relevan (Sugiyono, 2017: 226). Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sumber data dengan pertimbangan tertentu, di mana informan dipilih karena dianggap paling mengetahui dan terlibat langsung dengan permasalahan yang diteliti (Sugiyono, 2017: 218–219), meliputi Kepala Bidang Kesejahteraan dan Disiplin (Bapak Is), pegawai yang tercatat konsisten disiplin (Ibu Rini dan Ibu Ica), serta pegawai yang tercatat berulang kali melakukan pelanggaran (Ibu Esti, Ibu Reva, Bapak Yudi, dan Bapak Jaidi).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi nonpartisipan terhadap aktivitas kerja pegawai selama jam kerja (Moleong, 2018: 176), wawancara mendalam bersifat semi-terstruktur (in-depth interview) (Moleong, 2018: 186), dan dokumentasi berupa data rekap kehadiran, laporan kinerja, serta SOP penegakan disiplin (Sugiyono, 2017: 240). Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Miles, Huberman, dan Saldaña, 2014: 31–33). Keabsahan data diuji melalui perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, dan triangulasi sumber, teknik, serta waktu (Moleong, 2018: 327–330; Lincoln dan Guba, 1985: 301).

PEMBAHASAN

A. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil merupakan pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 yang disusun untuk menyesuaikan pengaturan disiplin PNS dengan perkembangan tata kelola aparatur sipil negara (Republik Indonesia, PP No. 53 Tahun 2010). Peraturan ini mengatur secara rinci kewajiban, larangan, jenis hukuman disiplin, serta mekanisme pemeriksaan bagi PNS yang melakukan pelanggaran disiplin, sebagaimana ditegaskan dalam Pasal 1 angka 4 bahwa Disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedisiplinan, yang apabila tidak ditaati dijatuhi hukuman disiplin (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 1 angka 4).

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, implementasi peraturan ini pada dimensi kesejahteraan ASN di BKPSDMAD Kabupaten Sambas dilaksanakan melalui pemberian Tunjangan Kinerja Daerah yang dicairkan setiap bulan berdasarkan rekap absensi dan capaian Sasaran Kinerja Pegawai, fasilitas BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, serta pemberian cuti tahunan dan cuti sakit yang masih dikelola secara manual. Pada dimensi disiplin, BKPSDMAD Kabupaten Sambas menjalankan fungsi pembinaan melalui bimbingan teknis rutin tentang kode etik dan disiplin ASN, monitoring kehadiran harian yang terintegrasi dengan pemotongan Tambahan Penghasilan Pegawai, serta proses penjatuhan hukuman disiplin ringan, sedang, dan berat sesuai tingkatan pelanggaran (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Bab II–Bab VII).

Secara teoretis, implementasi kebijakan publik dapat dipahami sebagai proses pelaksanaan keputusan kebijakan yang melibatkan berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan kebijakan (Edward III, 1980: 1). Merujuk pada keempat variabel Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward III, 1980: 10), temuan di BKPSDMAD Kabupaten Sambas menunjukkan bahwa variabel komunikasi sudah berjalan melalui grup WhatsApp dan situs resmi, namun belum menjangkau seluruh ASN hingga tingkat kecamatan. Variabel sumber daya manusia masih terbatas, karena hanya tujuh orang analis yang menangani ratusan kasus disiplin di 46 organisasi perangkat daerah. Variabel disposisi menunjukkan sikap pimpinan yang sudah mendukung, tetapi pemahaman sebagian ASN terhadap isi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 masih rendah, sedangkan pada variabel struktur birokrasi, koordinasi antara BKPSDMAD dengan Inspektorat dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah dalam penjatuhan hukuman belum sepenuhnya sinkron.

1. Kewajiban dan Disiplin ASN Menurut PP Nomor 94 Tahun 2021 serta Kesesuaiannya dengan Praktik di BKPSDMAD

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 merumuskan kewajiban ASN secara berjenjang. Pasal 3 mengatur kewajiban dasar, di antaranya setia kepada Pancasila dan pemerintah, menaati peraturan perundang-undangan, serta menunjukkan integritas dan keteladanan baik di dalam maupun di luar kedinasan (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 3). Pasal 4 menambahkan kewajiban yang bersifat teknis-operasional, termasuk kewajiban masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 4 huruf c dan huruf f), yang menegaskan bahwa kehadiran dan kepatuhan terhadap jam kerja bukan sekadar tata tertib administratif, melainkan kewajiban hukum yang melekat pada status ASN.

Terhadap pelanggaran kewajiban tersebut, PP Nomor 94 Tahun 2021 menetapkan mekanisme hukuman yang berjenjang dan bersifat kumulatif dalam satu tahun berjalan. Pelanggaran ringan berupa ketidakhadiran tanpa alasan sah selama tiga hari kerja dikenakan teguran lisan, empat hingga enam hari kerja dikenakan teguran tertulis, dan tujuh hingga sepuluh hari kerja dikenakan pernyataan tidak puas secara tertulis; apabila akumulasi

pelanggaran terus bertambah, jenis hukuman meningkat ke tingkat sedang bahkan berat (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 8 dan Pasal 9 ayat (2) huruf b). Dengan demikian, peraturan ini sesungguhnya tidak menghendaki penyelesaian pelanggaran disiplin yang berulang hanya dengan satu jenis sanksi ringan yang sama secara terus-menerus, melainkan menuntut eskalasi hukuman sejalan dengan akumulasi pelanggaran.

Apabila ketentuan normatif tersebut dibandingkan dengan praktik lapangan, tampak kesenjangan yang cukup jelas. Pelanggaran jam kerja yang dilakukan oleh 4 dari 7 pegawai pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin berlangsung 2 hingga 3 kali dalam seminggu, bahkan hampir setiap hari untuk kasus pengantaran anak, sehingga apabila diakumulasikan dalam hitungan bulan, jumlah hari pelanggaran sesungguhnya telah jauh melampaui ambang batas tiga hari kerja yang menjadi dasar penjatuhan teguran lisan menurut PP Nomor 94 Tahun 2021, dan berpotensi masuk kategori hukuman disiplin sedang atau bahkan berat apabila dihitung secara kumulatif selama satu tahun berjalan (Hasil wawancara dengan Bapak Is, 12 Mei 2026). Namun demikian, sanksi yang diberikan oleh atasan langsung tetap berupa teguran lisan yang diberikan secara informal, tanpa proses pemanggilan tertulis, pemeriksaan, maupun penetapan melalui keputusan Pejabat yang Berwenang Menghukum sebagaimana diatur dalam peraturan ini.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dinyatakan bahwa implementasi kewajiban dan disiplin ASN pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas belum sepenuhnya sesuai dengan ketentuan PP Nomor 94 Tahun 2021. Ketidaksesuaian ini terletak bukan pada tidak adanya aturan atau ketidaktahuan pegawai akan kewajibannya, melainkan pada lemahnya penegakan mekanisme akumulasi dan eskalasi hukuman disiplin yang seharusnya diterapkan secara konsisten oleh Pejabat yang Berwenang Menghukum di lingkungan bidang tersebut.

2. Kesenjangan Implementasi pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin

Lemahnya variabel disposisi dan struktur birokrasi tampak jelas apabila dicermati praktik penegakan disiplin pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin itu sendiri, yakni bidang yang secara fungsional justru bertanggung jawab membina kedisiplinan ASN di seluruh instansi. Ironisnya, bidang yang seharusnya menjadi contoh dan teladan disiplin justru menjadi tempat ditemukannya pelanggaran disiplin pegawai. Dari total 7 pegawai pada bidang tersebut, hanya 3 pegawai yang secara konsisten menunjukkan kedisiplinan, sedangkan 4 pegawai lainnya masih menunjukkan perilaku tidak disiplin dengan berbagai alasan, antara lain keterlambatan karena jarak tempat tinggal yang jauh, kepentingan mengantar-jemput anak, hingga alasan tidak adanya pekerjaan yang harus diselesaikan sehingga memilih pulang lebih awal (Hasil wawancara dengan Ibu Esti, Ibu Reva, Bapak Yudi, dan Bapak Jaidi, 12 Mei 2026).

Yang menjadi catatan penting, pelanggaran tersebut bukan kejadian insidental, melainkan berlangsung secara berulang. Pegawai yang terlambat tercatat melakukan pelanggaran sebanyak 2 hingga 3 kali dalam seminggu, sementara pegawai yang beralasan mengantar-jemput anak bahkan

melakukan pelanggaran hampir setiap hari kerja. Meskipun frekuensi pelanggaran tergolong tinggi dan berulang, sanksi yang diberikan oleh atasan langsung hanya berupa teguran lisan. Kondisi ini menunjukkan ketimpangan antara ketentuan normatif dalam Pasal 4 PP Nomor 94 Tahun 2021 dengan penerapan sanksi di lapangan, sebab pelanggaran yang dilakukan secara berulang dan terus-menerus tidak lagi relevan diselesaikan hanya dengan teguran lisan sebagai bentuk pembinaan informal. Jika dikaitkan dengan kerangka Edward III, temuan ini menegaskan lemahnya variabel disposisi, yakni sikap dan komitmen pelaksana kebijakan untuk menegakkan aturan secara konsisten, serta lemahnya struktur birokrasi, yaitu belum adanya prosedur baku yang secara otomatis mengakumulasi jumlah pelanggaran dan mengonversinya menjadi tingkatan hukuman disiplin yang sesuai (Edward III, 1980: 96).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi PP Nomor 94 Tahun 2021 pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas belum berjalan secara optimal. Ketidaktegasan dalam pemberian sanksi terhadap pelanggaran yang berulang berpotensi menimbulkan preseden buruk, baik bagi pegawai yang bersangkutan maupun bagi pegawai lain, serta dapat menurunkan wibawa institusi dalam penegakan disiplin secara keseluruhan—sebuah kontradiksi mengingat bidang inilah yang seharusnya menjadi motor penggerak budaya disiplin di lingkungan pemerintah daerah.

3. Penyelesaian yang Seharusnya Diterapkan terhadap Pelanggaran Disiplin

Mengacu pada ketentuan Pasal 9 sampai dengan Pasal 11 PP Nomor 94 Tahun 2021, penyelesaian terhadap pelanggaran kewajiban masuk kerja dan jam kerja seharusnya tidak berhenti pada teguran lisan semata, melainkan mengikuti tahapan hukuman yang disesuaikan dengan jumlah hari pelanggaran yang dihitung secara kumulatif selama satu tahun berjalan (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 9, Pasal 10, dan Pasal 11). Sebagai langkah awal, atasan langsung selaku Pejabat yang Berwenang Menghukum semestinya melakukan rekapitulasi kehadiran secara berkala, sehingga akumulasi ketidakhadiran maupun keterlambatan setiap pegawai dapat terpantau secara objektif dan tidak hanya berdasarkan penilaian sepihak atau rasa sungkan antar sesama pegawai.

Terhadap 4 pegawai yang terbukti tidak disiplin, penyelesaian yang seharusnya dilakukan adalah sebagai berikut. Pertama, apabila akumulasi ketidakhadiran atau keterlambatan pegawai yang bersangkutan telah mencapai 4 hingga 6 hari kerja dalam setahun, maka atasan langsung wajib menjatuhkan hukuman disiplin ringan berupa teguran tertulis, bukan lagi teguran lisan (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 9 ayat (2) huruf b). Kedua, apabila akumulasi tersebut mencapai 7 hingga 10 hari kerja, hukuman yang dijatuhkan berupa pernyataan tidak puas secara tertulis. Ketiga, apabila pelanggaran terus berlanjut hingga mencapai 11 hari kerja atau lebih, pegawai yang bersangkutan sudah harus dikenakan hukuman disiplin sedang berupa pemotongan tunjangan kinerja, dan bukan tidak

mungkin meningkat ke hukuman disiplin berat apabila akumulasi ketidakhadiran terus bertambah tanpa perbaikan.

Setiap penjatuhan hukuman tersebut seharusnya juga melalui prosedur yang benar, yaitu pemanggilan secara tertulis, pemeriksaan oleh atasan langsung, penuangan hasil pemeriksaan dalam berita acara, dan penetapan melalui keputusan resmi Pejabat yang Berwenang Menghukum, bukan sekadar teguran verbal yang tidak terdokumentasi (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 26, Pasal 27, dan Pasal 33). Dokumentasi ini penting agar setiap pelanggaran tercatat secara resmi dalam sistem kepegawaian, sehingga apabila pegawai yang sama mengulangi pelanggaran serupa di kemudian hari, hukuman yang dijatuhkan dapat langsung ditingkatkan ke jenjang yang lebih berat sesuai riwayat pelanggarannya, dan tidak kembali dimulai dari teguran lisan.

Selain penegakan sanksi secara berjenjang, penyelesaian yang bersifat lebih mendasar juga perlu dilakukan, mengingat alasan pelanggaran yang dikemukakan pegawai bersifat berulang dan berkaitan dengan kebutuhan pribadi, seperti jarak rumah dan pengantaran anak. BKPSDMAD Kabupaten Sambas dapat mempertimbangkan kebijakan pengaturan jam kerja yang lebih fleksibel namun tetap terukur, misalnya dengan menetapkan jam masuk yang dapat disesuaikan dalam rentang waktu tertentu disertai kewajiban pemenuhan jam kerja secara penuh, sepanjang hal ini diatur secara resmi dalam peraturan kedinasan. Di samping itu, penguatan pengawasan internal juga perlu dilakukan, mengingat Bidang Kesejahteraan dan Disiplin seharusnya menjadi pelaksana sekaligus teladan penegakan disiplin bagi bidang lain. Apabila atasan langsung pada bidang tersebut tidak konsisten menjatuhkan hukuman disiplin yang sesuai, maka sesuai Pasal 24 PP Nomor 94 Tahun 2021, atasan yang bersangkutan dapat dan seharusnya dikenakan hukuman disiplin oleh pejabat di atasnya (Republik Indonesia, PP No. 94 Tahun 2021, Pasal 24 ayat (2) dan ayat (3)).

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi yang telah dilakukan, implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tidak berjalan dalam ruang yang steril, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkelindan satu sama lain. Sebagaimana dikemukakan oleh George C. Edward III, keberhasilan implementasi suatu kebijakan publik sangat ditentukan oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi (Edward III, 1980: 10). Keempat variabel tersebut, dalam konteks implementasi PP Nomor 94 Tahun 2021 di lokasi penelitian, tampil secara silih berganti sebagai faktor pendukung maupun penghambat penegakan disiplin pegawai negeri sipil.

1. Faktor Pendukung Implementasi

Disposisi personal berbasis rasa malu institusional (institutional shame) sebagai penggerak kepatuhan. Pengakuan Ibu Rini yang merasa malu apabila melanggar disiplin justru karena bertugas di bidang yang membina disiplin ASN lain, menunjukkan adanya bentuk kontrol diri (self-control) yang lahir

dari kesadaran akan posisi simbolik pekerjaannya. Menurut Van Meter dan Van Horn, disposisi pelaksana yang selaras dengan tujuan kebijakan merupakan prasyarat penting keberhasilan implementasi, karena implementator yang memiliki pemahaman dan penghayatan terhadap tujuan kebijakan cenderung menjalankan kebijakan tersebut secara sukarela tanpa perlu pengawasan ketat (Van Meter dan Van Horn, 1975: 458).

Kesadaran fungsional atas dampak keterlambatan terhadap pelayanan publik. Pernyataan Ibu Ica yang mengaitkan kepatuhannya dengan kesadaran bahwa keterlambatan kerja akan berdampak pada tertundanya pelayanan Tapera dan pensiun bagi organisasi perangkat daerah lain menunjukkan adanya internalisasi nilai pelayanan publik (public service motivation) yang berfungsi sebagai kontrol disiplin informal. Hal ini memperkuat pandangan Edward III bahwa disposisi yang didasari pemahaman mendalam terhadap konsekuensi kebijakan terhadap pihak lain akan mendorong kepatuhan yang lebih berkelanjutan dibandingkan kepatuhan yang semata didasari rasa takut terhadap sanksi (Edward III, 1980: 89–91).

Kejelasan regulasi sebagai kerangka acuan normatif. Ketentuan jam kerja yang jelas dalam Pasal 3 ayat (11) huruf f PP Nomor 94 Tahun 2021 tetap menjadi rujukan bersama bagi seluruh informan dalam memahami batas kepatuhan dan pelanggaran, sekalipun implementasinya di lapangan belum seragam. Kejelasan isi kebijakan (content of policy) inilah yang menurut Grindle menjadi prasyarat dasar, meskipun bukan jaminan tunggal, bagi keberhasilan implementasi suatu kebijakan (Grindle, 1980: 7).

2. Faktor Penghambat Implementasi

Beban tanggung jawab domestik, khususnya mengantar-jemput anak sekolah, yang berbenturan langsung dengan jam kerja formal. Tiga dari empat informan yang melanggar disiplin—Ibu Esti, Ibu Reva, dan Bapak Jaidi—secara konsisten mengaitkan pelanggarannya dengan aktivitas mengantar dan menjemput anak ke sekolah. Fenomena ini mengindikasikan adanya konflik peran (role conflict) antara tanggung jawab sebagai ASN dan tanggung jawab sebagai orang tua, yang tidak terakomodasi secara memadai dalam kebijakan jam kerja yang bersifat rigid. Kondisi ini memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan tidak semata bergantung pada kejelasan aturan, melainkan juga pada kesesuaian aturan tersebut dengan kondisi sosial riil kelompok sasaran (street-level bureaucrats), sebagaimana ditegaskan oleh Michael Lipsky bahwa pelaksana kebijakan di garis depan seringkali harus menyesuaikan implementasi kebijakan dengan realitas kehidupan pribadi mereka, yang pada akhirnya menciptakan diskresi *de facto* dalam penerapan aturan formal (Lipsky, 2010: 13–16).

Kendala geografis dan keterbatasan sarana transportasi. Kasus Bapak Yudi yang harus berbagi satu unit sepeda motor dengan rekan kerja akibat jarak rumah yang jauh dari kantor menunjukkan bahwa faktor penghambat implementasi kebijakan tidak selalu bersumber dari aspek kelembagaan, melainkan dapat pula berasal dari kondisi struktural ekonomi individu pegawai yang berada di luar kendali langsung organisasi (Hasil wawancara dengan Bapak Yudi, 12 Mei 2026).

Lemahnya sistem penegakan sanksi internal meskipun pelanggaran bersifat berulang dan diketahui secara terbuka. Pengakuan keempat informan yang melanggar dilakukan secara terbuka dan tanpa keraguan mengindikasikan bahwa sanksi terhadap pelanggaran disiplin belum benar-benar berjalan efektif atau konsisten diterapkan, sehingga pelanggaran yang bersifat repetitif tersebut seolah telah dianggap sebagai bagian dari toleransi tidak tertulis (*informal tolerance*) di lingkungan kerja. Kondisi ini relevan dengan pandangan Edward III bahwa lemahnya penegakan (*enforcement*) terhadap suatu kebijakan akan mengikis efektivitas kebijakan tersebut, sekalipun secara normatif aturannya telah dirumuskan dengan jelas (Edward III, 1980: 96).

Ketiadaan kebijakan fleksibilitas kerja (*flexible working arrangement*) bagi pegawai dengan tanggung jawab pengasuhan anak. Ketiadaan skema jam kerja fleksibel atau mekanisme izin rutin bagi pegawai yang memiliki kewajiban mengantar-jemput anak sekolah menyebabkan pegawai yang bersangkutan terpaksa melanggar aturan formal secara berulang daripada mengajukan penyesuaian jam kerja secara resmi, sehingga struktur kebijakan yang ada belum cukup akomodatif terhadap kebutuhan nyata pegawai perempuan maupun laki-laki yang memiliki peran pengasuhan aktif.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas belum berjalan secara optimal. Hal ini ditunjukkan dengan masih ditemukannya pelanggaran terhadap ketentuan disiplin waktu kerja selama periode Januari 2025 sampai dengan Mei 2026, meliputi keterlambatan masuk kerja, perpanjangan waktu istirahat di luar ketentuan, serta pulang sebelum waktu kerja berakhir. Meskipun telah tersedia aturan yang jelas mengenai kewajiban menaati jam kerja dan telah diterapkan sistem rekam kehadiran digital sebagai sarana pengawasan, dalam pelaksanaannya masih terdapat sebagian pegawai yang belum konsisten mematuhi ketentuan waktu kerja, sehingga terdapat kesenjangan antara ketentuan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan disiplin waktu kerja di lapangan.
2. Faktor yang menyebabkan terjadinya ketidakdisiplinan waktu kerja pegawai di Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas meliputi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal terutama berkaitan dengan kepentingan dan tanggung jawab pribadi pegawai, seperti kegiatan mengantar dan menjemput anak sekolah serta kurangnya konsistensi dalam mematuhi ketentuan jam kerja. Faktor eksternal meliputi jarak tempat tinggal yang jauh dari tempat kerja dan keterbatasan sarana transportasi, serta kurang konsistennya penerapan sanksi terhadap pelanggaran disiplin. Faktor-faktor tersebut

menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan waktu kerja tidak hanya disebabkan oleh kondisi individu pegawai, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dan penerapan pengawasan serta penegakan disiplin di lingkungan kerja (Lipsky, 2010: 13–16).

Dengan demikian, diperlukan penegakan sanksi disiplin secara konsisten dan tanpa pengecualian, termasuk di lingkungan internal Bidang Kesejahteraan dan Disiplin itu sendiri; penyusunan kebijakan jam kerja yang lebih akomodatif, misalnya melalui skema flexible working arrangement atau mekanisme pengajuan izin rutin bagi pegawai yang memiliki tanggung jawab mengantar-jemput anak sekolah; optimalisasi pemanfaatan sistem rekam kehadiran digital (face recognition) tidak hanya untuk mengawasi instansi lain tetapi juga pegawai internal; penataan ulang beban kerja pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin; serta penguatan motivasi berbasis nilai (value-based reinforcement) dengan menjadikan disposisi positif pegawai seperti yang ditunjukkan oleh Bapak Is, Ibu Rini, dan Ibu Ica sebagai contoh dan bahan pembinaan internal bagi rekan kerja lainnya, agar implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 dapat berjalan lebih efektif, optimal, dan berwibawa, khususnya di bidang yang justru bertanggung jawab menegakkannya.

DAFTAR PUSTAKA

Peraturan Perundang-Undangan

- Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141. Jakarta: Sekretariat Negara, 2023.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 202. Jakarta: Sekretariat Negara, 2021.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jakarta: Sekretariat Negara, 2010.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63. Jakarta: Sekretariat Negara, 2017.
- Pemerintah Kabupaten Sambas. Peraturan Bupati Sambas Nomor 35 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Kabupaten Sambas. Sambas: Pemerintah Kabupaten Sambas, 2016.
- Pemerintah Kabupaten Sambas. Peraturan Bupati Sambas Nomor 56 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penjatuhan Hukuman Disiplin bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sambas. Sambas: Sekretariat Daerah Kabupaten Sambas, 2021.

Pemerintah Kabupaten Sambas. Peraturan Bupati Sambas Nomor 107 Tahun 2021 tentang Ketentuan Jam Kerja bagi Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sambas. Sambas: Sekretariat Daerah Kabupaten Sambas, 2021.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Kabupaten Sambas. *Standar Operasional Prosedur Penegakan Disiplin Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sambas*. Sambas: BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 2023.

Buku

Edward III, George C. *Implementing Public Policy*. Washington, D.C.: Congressional Quarterly Press, 1980.

Grindle, Merilee S. *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton: Princeton University Press, 1980.

Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.

Lincoln, Yvonna S., dan Egon G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1985.

Lipsky, Michael. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

Mazmanian, Daniel A., dan Paul A. Sabatier. *Implementation and Public Policy*. Glenview: Scott Foresman, 1983.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Edisi ke-3. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2014.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.

Nasution, S. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito, 2003.

Rahardjo, Mudjia. *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. Malang: UIN Maulana Malik Ibrahim, 2017.

Setiawan, Guntur. *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2017.

Usman, Nurdin. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002.

Yin, Robert K. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Terj. M. Djauzi Mudzakir. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2018.

Jurnal / Skripsi / Tesis

Fauzia, Nurina. "Penegakan Hukum terhadap Pelanggaran Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Tegal." Skripsi, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, 2021.

Khasanah, Nur. "Analisis Disiplin Kerja Pegawai pada Kantor Camat Tenayan Raya Kota Pekanbaru." Skripsi, Universitas Riau, 2016.

Munawaroh, Aidatul. "Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Studi pada Aparatur Sipil Negara Bidang Kesejahteraan dan Disiplin di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Kabupaten

- Sambas).” Skripsi, Universitas Sultan Muhammad Syafiuddin Sambas, 2026.
- Muizu, Wa Ode Zusnita, Siti Noni Evita, dan Dindin Suherman. “Disiplin Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil.” *Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 8, No. 3, 2016, hlm. 172–182.
- Prayoga, Oka Tama. “Penerapan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Tanjung Pinang.” Skripsi, Universitas Maritim Raja Ali Haji, 2018.
- Van Meter, Donald S., dan Carl E. Van Horn. “The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework.” *Administration & Society*, Vol. 6, No. 4, 1975, hlm. 445–488.
- Wistu, Prayudha. “Penerapan Sanksi Disiplin Pegawai Negeri Sipil terhadap Pelanggaran Masa Cuti Bersama Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 pada Balai Bahasa Provinsi Riau Tahun 2020.” Skripsi, Fakultas Hukum, Universitas Islam Riau, 2021.

Data dan Dokumen Penelitian

Data Rekap Kehadiran dan Keterlambatan Pegawai Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, Periode Januari 2025–Mei 2026.

Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, Tahun 2025.

Wawancara

Wawancara dengan Bapak Is, Kepala Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 12 Mei 2026.

Wawancara dengan Ibu Esti, Staf Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 12 Mei 2026.

Wawancara dengan Bapak Yudi, Staf Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 12 Mei 2026.

Wawancara dengan Ibu Rini, Staf Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 12 Mei 2026.

Wawancara dengan Ibu Ica, Staf Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 12 Mei 2026.

Wawancara dengan Ibu Reva, Staf Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 12 Mei 2026.

Wawancara dengan Bapak Jaidi, Staf Bidang Kesejahteraan dan Disiplin BKPSDMAD Kabupaten Sambas, 12 Mei 2026.