

**Jurnal Pijar**  
**Studi Manajemen dan Bisnis**

<https://e-journal.naureendigiton.com/index.php/pmb>

Vol. 3 No. 3, 2025, Hal. 417 - 427

ISSN 2963-0606 (Online)

ISSN 2964-9749 (Print)

**IMPLEMENTASI, HAMBATAN DAN DAMPAK DISIPLIN APARATUR SIPIL  
NEGARA PADA BIRO SEKRETARIAT PIMPINAN BADAN PEMERIKSA  
KEUANGAN**

**Zahera Mega Utama<sup>1</sup>, Agnes Riris Santika<sup>2</sup>, Aldina Meirianita<sup>3</sup>, Muhammad Yudi Armen<sup>4</sup>**

**Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)**

**Abstrak**

Disiplin merupakan komponen penting bagi pegawai yang berusaha untuk memastikan bahwa proses dilaksanakan dengan tepat dan sesuai dengan kerangka peraturan yang relevan. Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) di dalam Republik Indonesia, prinsip ini digambarkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021, yang berkaitan dengan Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini dilakukan dengan ukuran sampel 51 pegawai untuk menilai sejauh mana kebijakan tentang disiplin pegawai telah diberlakukan di Biro Kepala Sekretariat Badan Penguji Keuangan (CPC) dan untuk mengevaluasi dampaknya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa, terlepas dari upaya untuk menyebarluaskan peraturan yang relevan, sejumlah besar ASN tetap tidak terbiasa dengan aturan dan implikasinya. Pada tahun 2024, contoh ASN datang terlambat bekerja, absen tanpa pembenaran yang sah, dan menunjukkan kurangnya ketekunan dalam memenuhi tugas mereka tetap ada, yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan kinerja yang ditetapkan. Metodologi yang digunakan dalam penyelidikan ini termasuk analisis kualitatif melalui teknik wawancara, tinjauan literatur, analisis data, dan studi observasional. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada pihak yang berkepentingan sebagai data dukung dalam melakukan evaluasi atas penerapan disiplin pegawai.

**Kata Kunci:** Disiplin, Pegawai, Aparatur Sipil Negara, Implementasi, Kebijakan, Badan Pemeriksa Keuangan.

**Abstract**

*Discipline is a fundamental aspect for employees in ensuring that a process is carried out accurately and in accordance with applicable rules and regulations. In the context of the civil apparatus in the Republic of Indonesia, this is regulated under Government Regulation (PP) Number 94 of 2021 concerning the Discipline of Civil Servants. This study was conducted with a sample of 51 employees to assess the extent to which the policy on employee discipline implementation within the Board Member Secretariat Bureau of the Audit Board of Indonesia (BPK) has been executed along with its impacts. The results indicate that, despite efforts to socialize the regulation in question, there are still civil apparatus (ASN) who do not fully understand the regulation and its consequences. In 2024, instances of ASN arriving late to work, unauthorized absences, and a lack of awareness among some ASN in fulfilling their duties and responsibilities were still found, which could potentially affect the achievement of planned performance targets. The method used in this study was qualitative analysis incorporating interviews, literature review, data analysis, and observation. The findings of this study are expected to provide input to relevant parties as supporting data for evaluating the implementation of employee discipline*

**Keywords:** *Discipline, Employee, State Civil Apparatus, Implementation, Policy, Audit Board of Indonesia.*

Alamat Corespondensi:

E-mail: [zahera@dsn.moestopo.ac.id](mailto:zahera@dsn.moestopo.ac.id)

## PENDAHULUAN

**Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil** mengatur antara lain mengenai kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan kepada PNS yang telah terbukti melakukan pelanggaran; jenis hukuman disiplin yang dapat dijatuhkan terhadap suatu pelanggaran disiplin; batasan kewenangan bagi pejabat yang berwenang menghukum; dan hak untuk membela diri melalui upaya administratif bagi PNS yang dijatuhi hukuman disiplin. Hal ini dimaksudkan sebagai pedoman bagi pejabat yang berwenang menghukum serta memberikan kepastian dalam menjatuhkan hukuman disiplin. Penerapan peraturan ini bersifat mutatis mutandis terhadap seluruh ASN termasuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Di tengah tuntutan masyarakat untuk birokrasi yang transparan dan didorong oleh hasil, penegakan tindakan disipliner telah menjadikan komponen penting dari inisiatif reformasi birokrasi nasional. Antisipasi masyarakat tidak hanya mencakup pemberian layanan yang tepat waktu dan responsif tetapi juga menekankan integritas dan akuntabilitas lembaga pemerintah. Hal ini sejalan dengan visi strategis Indonesia untuk Emas 2045, yang bercita-cita untuk membangun tata kelola yang efektif dan transparan sebagai pilar utama pembangunan jangka panjang yang berkelanjutan.

Kinerja pegawai merupakan salah satu penentu penting yang mempengaruhi kemandirian dan efisiensi operasi pemerintah, berfungsi sebagai manifestasi dari akumulasi perilaku kerja, catatan kehadiran, kepatuhan terhadap disiplin temporal, dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas yang diberikan. Rivai (2018) menyatakan bahwa kinerja pegawai secara signifikan dibentuk oleh sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, terutama yang berkaitan dengan disiplin dan akuntabilitas. Disiplin pegawai berfungsi sebagai elemen dasar dalam pengelolaan sumber daya aparatur sipil negara (ASN). Dalam memenuhi tanggung jawabnya, ASN BPK diamanatkan untuk menegakkan standar disiplin yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, difasilitasi melalui persiapan dan pelaksanaan arahan yang cermat sebaik mungkin. Dengan tidak adanya tindakan disipliner yang ketat, kemandirian organisasi publik menjadi sulit untuk diwujudkan. Sebagaimana diartikulasikan oleh Hasibuan (2019), disiplin merupakan penentu penting dalam aktualisasi kinerja profesional dan etika di antara ASN.

Disiplin ASN adalah kesanggupan untuk menaati kewajiban dan larangan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan. Dalam konteks ini, disiplin ASN bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mereka memiliki sikap pengabdian, tanggung jawab, dan etika profesi (Sutrisno, 2019), dijelaskan lebih lanjut bahwa kedisiplinan kerja pegawai adalah salah satu faktor yang mencerminkan kualitas kepatuhan ASN dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan (Mangkunegara, 2017). Selain itu, penerapan disiplin yang baik akan mendorong peningkatan produktivitas pegawai dalam mendukung keberhasilan organisasi pemerintahan (Sinambela, 2016).

Sesuai Pasal 23e Undang-Undang Dasar 1945, Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) adalah lembaga negara yang bertugas memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab keuangan negara. Dalam Peraturan BPK Nomor 2 Tahun 2025 tentang Tata Kerja Badan Pemeriksa Keuangan, BPK melaksanakan tugas dibantu oleh Pelaksana BPK yang merupakan satuan kerja setingkat eselon I s.d. IV, berisikan ASN yang memangku jabatan struktural, fungsional, dan pelaksana.

Sebagai suatu Lembaga negara, BPK menjunjung nilai-nilai dasar /core values yaitu merupakan kristalisasi moral yang melekat pada diri setiap ASN di BPK dalam melaksanakan tugas yaitu independensi, integritas dan profesionalisme. Oleh karena itu, disiplin pegawai menjadi faktor penting dalam menjaga kredibilitas lembaga.

Selain itu, dalam kerangka ASN, pegawai CPC diamanatkan untuk mematuhi nilai-nilai fundamental ASN, yang dikodifikasikan dalam budaya kerja BerahLak (berorientasi layanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif). Nilai-nilai ini melampaui retorika belaka, berkembang menjadi prinsip-prinsip dasar yang mengatur sikap dan perilaku sehari-hari yang diharapkan dalam disiplin profesional. Promosi nilai-nilai etika semakin diperkuat melalui inisiatif branding perusahaan ASN berjudul “Proudly Serving the Nation.”

Terlepas dari keberadaan sistem formal, masih ada kurangnya integrasi yang mencolok antara penegakan disiplin dan mekanisme penghargaan berbasis kinerja. Kekurangan kepemimpinan dalam pembinaan langsung membuat proses implementasi tampak sebagian besar simbolis. Keharusan untuk mereformasi budaya organisasi semakin mendesak. Harapan publik terhadap ASN meliputi: pemberian layanan yang tidak memihak, kehadiran tepat waktu, kinerja yang berorientasi pada hasil, dan pemeliharaan integritas pribadi dalam pelaksanaan tugas resmi. Budaya kerja yang etis diantisipasi menjadi landasan moral dan perilaku yang ditunjukkan oleh setiap pegawai, terutama dalam demonstrasi disiplin yang konsisten dan profesional.

Biro Sekretariat Pimpinan merupakan satuan kerja setingkat eselon II yang mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan kesekretariatan pimpinan, memberikan layanan persidangan dan keprotokolan, dan menyediakan informasi yang dibutuhkan Ketua BPK, Wakil Ketua BPK, dan Anggota BPK, serta menyampaikan informasi mengenai kebijakan BPK sesuai dengan putusan sidang BPK dan/ atau rapat BPK kepada semua unsur Pelaksana BPK.

Dalam konteks lembaga negara seperti BPK, khususnya pada Biro Sekretariat Pimpinan, kinerja pegawai menjadi aspek strategis yang sangat berpengaruh terhadap kelancaran pelaksanaan fungsi organisasi secara menyeluruh. Sebagai instansi yang memiliki nilai-nilai dasar/core values yakni independensi, integritas dan profesionalisme, pegawainya dituntut untuk memiliki kedisiplinan yang tinggi demi tercapainya tujuan organisasi. Tata tertib yang dibuat hendaknya dilaksanakan dengan semaksimal mungkin. Kedisiplinan adalah ketaatan kepada peraturan yang ada. Oleh karena itu, setiap pegawai pada Biro Sekretariat Pimpinan memiliki kesadaran penuh dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab serta kewajibannya serta mengimplementasikan seluruh tata tertib dan peraturan.

Kira-kira empat tahun setelah pelaksanaan PP 94 Tahun 2021, yang berkaitan dengan kerangka peraturan yang mengatur disiplin PNS, pelaksanaannya belum sepenuhnya direalisasikan oleh ASN dalam struktur operasional Biro Sekretariat Kepemimpinan BPK RI. Pengamatan awal dan dialog dengan personel menunjukkan adanya pelanggaran disiplin dalam lingkungan Biro Sekretariat Kepemimpinan, termasuk keterlambatan, keberangkatan dini dari tempat kerja, kegagalan untuk menyelesaikan daftar kehadiran, kurangnya dokumentasi kegiatan sehari-hari, dan keterlibatan yang tidak memadai dalam pelaksanaan tanggung jawab administratif yang diberikan kepada kepemimpinan. Penyusunan catatan kehadiran untuk tahun 2024 mengungkapkan bahwa contoh ASN datang terlambat untuk bekerja dan absen tanpa penyebab yang dapat dibenarkan terus terjadi, yang tidak diragukan lagi berdampak buruk pada metrik kinerja unit kerja (satker). Pelanggaran disiplin akan memberikan pengaruh langsung pada produktivitas kerja dan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, sangat penting bahwa penegakan kebijakan disipliner diintensifkan untuk memastikan realisasi tujuan organisasi yang efektif dan efisien (Winarno, 2012).

Penelitian sebelumnya mengenai disiplin pegawai pernah dilakukan oleh Nahdiyati dan Lilis Suryani dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tabalong” menggunakan metode kuantitatif yang menunjukkan hasil bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Tabalong”. Besarnya Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai berpengaruh sebesar 28,9%.

Berdasarkan informasi tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian mengenai “Implementasi, Hambatan dan Dampak Disiplin Aparatur Sipil Negara pada Biro Sekretariat Pimpinan Badan Pemeriksa Keuangan” dengan batasan permasalahan penelitian terhadap hal-hal sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi disiplin pegawai telah dilaksanakan?
2. Apa saja hambatan dalam implementasi disiplin pegawai?
3. Bagaimana hubungan antara implementasi disiplin pegawai berdampak pada capaian kinerja satker?

## **METODE PENELITIAN**

### **Penjelasan**

Pada penelitian kali ini penulis menggunakan metode pendekatan deskriptif kualitatif dalam menjelaskan data yang disediakan. Penelitian kualitatif datanya berupa penjelasan atau pernyataan yang bukan bersifat numerik. Penelitian kualitatif adalah penelitian untuk meneliti suatu fenomena dan mengumpulkan data menggunakan instrument penelitian (Sugiyono, 2013). Jenis penelitian deskriptif ini digunakan untuk memecahkan masalah dengan berdasarkan pada data yang tersedia dan menjelaskan objek penelitiannya. Penelitian deskriptif merupakan penelitian dengan tujuan menilai variable tanpa membandingkan dan menghubungkan variabel lainnya. Penelitian deskriptif dilakukan apabila variabel yang diteliti merupakan variabel yang bersifat deskriptif atau dapat dijelaskan dengan kalimat pernyataan. Fokus penelitian ini adalah mengkaji bagaimana penerapan kebijakan PP No. 94/2021 berjalan di lapangan, khususnya pada aspek disiplin kerja pegawai yang masih dianggap rendah.

### **Sumber Data**

Sumber data penelitian ini adalah kata-kata/ informasi dan Tindakan, selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan lainnya (Nasution, 2003:9). Adapun data yang akan diperoleh dalam penelitian kali ini bersumber dari:

#### ✓ Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung di lapangan yang bersumber dari hasil wawancara/ observasi langsung. Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data primer dari responden melalui hasil wawancara atas 51 pegawai yang merupakan seluruh pegawai pada Biro Sekretariat Pimpinan.

#### ✓ Data Sekunder

Data Sekunder yaitu data pendukung bagi data primer, guna memperkuat ataupun mendukung data primer. Data yang diperoleh seperti dokumen – dokumen serta jurnal – jurnal berkaitan dengan penelitian. Pada penelitian ini berupa:

- (1) Rekapitulasi Hukuman Disiplin pada Biro Sekretariat Pimpinan;
- (2) Rekapitulasi Kehadiran Pegawai;
- (3) Laporan Akuntabilitas Kinerja Biro Sekretariat Pimpinan Tahun 2024; dan
- (4) Arsip dan dokumen lain sehubungan dengan sosialisasi disiplin pegawai.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan dengan metode triangulasi data, Menurut Sugiyono (2015:83) triangulasi data merupakan teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada. Menurut Wijaya (2018:120-121), triangulasi data merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu mencakup, observasi langsung, wawancara, dan dokumentasi.

Observasi adalah merupakan suatu pengamatan secara langsung dengan sistematis terhadap gejala – gejala yang hendak diteliti. Oleh karena iut, observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data jika: sesuai dengan tujuan penelitian, direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan dikontrol reliabilitasnya dan validitasnya.

Wawancara menurut Sugiyono (2016:194) menyatakan bahwa “Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data jika peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam”

Dokumen adalah data dalam bentuk catatan dan laporan guna mendukung analisis. Data yang terhimpun kemudian diproses melalui tahap reduksi, penyajian, dan verifikasi, dimana setiap data disederhanakan serta diklasifikasikan agar memudahkan pengambilan kesimpulan yang akurat.

Proses analisis berawal dari pengumpulan hingga verifikasi data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara, kemudian diseleksi informasi relevan sesuai tujuan penelitian. Selanjutnya, data tersebut disajikan secara deskriptif untuk memungkinkan penarikan kesimpulan yang tepat mengenai pelaksanaan PP No. 94/2021. Dari hasil analisis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan pemahaman akan pentingnya implementasi disiplin kerja di kalangan Aparatur Sipil Negara, khususnya pada Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI.

### **Analisis Data**

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai dalam pengumpulan data dalam periode tertentu. Dalam penelitian, dilakukan analisis terhadap jawaban narasumber, dalam hal analisis pada jawaban dianggap belum memenuhi, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan berikutnya sampai pada tahap tertentu didapatkan data yang lebih kredibel (Sugiyono 2006:337)

## **PEMBAHASAN**

### **Implementasi Disiplin Pegawai ASN**

Dalam rangka mewujudkan ASN yang handal, profesional, dan bermoral sebagai penyelenggara pemerintahan yang menerapkan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik (good governance), maka ASN sebagai unsur aparatur negara dituntut untuk setia kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, Negara Kesatuan Republik Indonesia, dan Pemerintah, bersikap disiplin, jujur, adil, transparan, dan akuntabel dalam melaksanakan tugas. Hal ini kemudian diatur dalam PP 94/2021 sebagai upaya untuk mengatur perilaku ASN dalam menjalankan tugasnya meliputi kewajiban, larangan, tingkat dan jenis hukuman disiplin, jenis dan tingkat pelanggaran.

Implementasi disiplin pegawai ASN dilakukan melalui sosialisasi dan internalisasi nilai dasar sebagai core values instansi/ lembaga. Selain penguatan nilai BerAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) sebagai core values ASN yang dicanangkan oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB), nilai-nilai ini juga menjadi pedoman sikap dan perilaku sehari-hari yang harus ditunjukkan dalam kedisiplinan kerja.

Implementasi kinerja ASN merupakan proses konkret dari pelaksanaan tugas dan fungsi yang dijalankan berdasarkan aturan, standar, dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi pemerintahan. Kinerja ASN tidak hanya mencerminkan produktivitas individu, tetapi juga menjadi indikator kualitas pelayanan publik serta keberhasilan reformasi birokrasi.

Di lingkungan BPK Republik Indonesia, khususnya pada Biro Sekretariat Pimpinan, implementasi kinerja pegawai mencakup kepatuhan terhadap aturan kedisiplinan, pemenuhan target kerja, tanggung jawab atas pelaksanaan tugas, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun, berdasarkan hasil penelitian ini, implementasi kinerja tersebut belum sepenuhnya berjalan optimal.

Hasil penelitian dari wawancara, observasi, dan studi literatur atas dokumen-dokumen pendukung menunjukkan implementasi disiplin pegawai di satuan kerja Biro Sekretariat Pimpinan telah dilakukan walaupun belum dalam suatu program kerja yang mengatur secara detail tentang waktu, metode, dan mekanisme pengukuran dampaknya. Berdasarkan rekapitulasi data temuan Agustus – Oktober 2024, diketahui bahwa rata-rata keterlambatan harian pegawai adalah sekitar 7,3% dari total kehadiran. Sementara ketidakhadiran tanpa keterangan diketahui sebanyak 2-3 kasus/ bulan. Selain itu, ditemukan juga bahwa evaluasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) tidak meyorakan variabel disiplin secara eksplisit. Berdasarkan pengamatan peneliti, kemungkinan hal tersebut terjadi karena belum ada mekanisme penghargaan rutin untuk pegawai yang paling disiplin.

Hasil analisa dokumen dan wawancara terhadap sampel, menunjukkan bahwa implementasi disiplin pegawai telah dilakukan melalui sosialisasi mengenai disiplin pegawai pada satuan kerja Biro Sekretariat Pimpinan dan telah disampaikan dalam forum atau rapat internal, namun baru sebatas pada konsekuensi atas pelanggaran yang dilakukan terkait presensi (contoh: apabila dalam presensi terdapat keterlambatan atau ketidakhadiran, maka akan dikenakan pemotongan tunjangan dsb.). Informasi yang disampaikan belum sepenuhnya mencakup hal penting lainnya dalam manajemen disiplin ASN seperti regulasi yang mendasari disiplin ASN, tingkat dan jenis hukuman disiplin, dan pejabat yang berwenang memberikan hukuman. Hal ini mengakibatkan rendahnya tingkat pemahaman ASN terhadap kewajiban dan larangan yang harus mereka ketahui yang berdampak pada meningkatnya risiko pengenaan hukuman disiplin pada ASN.

Implementasi disiplin juga dilakukan melalui teguran lisan apabila terdapat pegawai yang terindikasi melakukan pelanggaran disiplin guna mencegah kemungkinan terjadinya pelanggaran disiplin yang lebih tinggi tingkatannya.

### **Hambatan dalam Implementasi Disiplin Pegawai ASN**

Setiap ASN bertanggung jawab penuh terhadap penegakan disiplin baik dalam kapasitasnya sebagai individu maupun perannya dalam organisasi. Penegakan disiplin pegawai harusnya dijalankan melalui proses sinergi yang baik dan berkelanjutan dari pegawai maupun manajemen.

Implementasi disiplin pegawai ASN tidak selalu berjalan lancar meskipun telah diatur dalam berbagai regulasi seperti UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN dan PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Berbagai kendala struktural, kultural, maupun individual sering menjadi penghambat dalam penerapan disiplin yang efektif. Hambatan-hambatan ini penting diidentifikasi untuk menciptakan strategi perbaikan ke depan.

Proses implementasi disiplin pegawai ASN yang baik harus disertai dengan manajemen risiko yang memadai, dimana hambatan dan kendala yang dapat ditemui dalam penegakan disiplin pegawai harus dapat diidentifikasi dan dimitigasi sedini mungkin agar tidak menanggung jalannya proses implementasi disiplin pegawai ASN.

Hasil penelitian dari wawancara, observasi, dan studi literatur atas dokumen-dokumen pendukung, meskipun telah dilaksanakan berbagai upaya internalisasi nilai-nilai disiplin pegawai masih terdapat kendala atau hambatan yang ditemui dalam proses penegakan disiplin pegawai ASN pada Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI, meliputi:

- a) Kurangnya pemahaman (lack of awareness) atas regulasi dan ketentuan yang berlaku mengenai disiplin pegawai ASN;

Meskipun peraturan terkait disiplin pegawai ASN telah diatur secara terperinci dalam PP No 94 Tahun 2021, pada kenyataannya masih banyak pegawai yang belum sepenuhnya memahami isi, tujuan, maupun konsekuensi dari peraturan tersebut. Kurangnya pemahaman ini membuat ASN rentan melakukan pelanggaran, baik yang disengaja maupun tidak disengaja, karena tidak mengetahui batas-batas kewajiban dan larangan yang melekat dalam status kepegawaiannya.

Selain itu, sosialisasi mengenai regulasi disiplin pegawai belum dilaksanakan secara sistematis dan menyeluruh kepada seluruh pegawai, terutama pada level pelaksana. Sebagian besar ASN hanya mengenal informasi secara sepintas atau mendengar dari rekan kerja, bukan melalui jalur komunikasi formal. Akibatnya, efektivitas implementasi peraturan menjadi sangat lemah.

- b) Belum adanya program/ rencana internalisasi nilai kedisiplinan pada tingkat satuan kerja; Proses internalisasi nilai-nilai kedisiplinan bukan hanya tentang mematuhi aturan, tetapi juga proses membentuk budaya kerja yang didasarkan pada integritas, tanggung jawab dan komitmen terhadap tugas dan pekerjaan. Namun, hingga saat ini, belum ada program atau rencana kerja yang khusus difokuskan pada tingkat satuan kerja yang secara strategis menanamkan nilai-nilai tersebut. Dengan tidak adanya strategi internalisasi, kegiatan seperti pelatihan etika, diskusi nilai integritas atau penanaman prinsip disiplin dalam agenda evaluasi kerja, menyebabkan ASN hanya memahami nilai disiplin sebagai kewajiban administratif semata, bukan menjadi bagian dari budaya organisasi, sehingga tugas-tugas yang dikerjakan hanya dianggap sebagai penggugur kewajiban.
- c) Sistem pengawasan dan evaluasi kedisiplinan pegawai belum optimal; Pengawasan terhadap disiplin pegawai masih bersifat administratif dan belum terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja. Monitoring terhadap pegawai sering kali hanya dilihat pada kehadiran (presensi) dan belum sampai kepada aspek kualitas pelaksanaan tugas serta kepatuhan terhadap standar kerja. Selain itu, mekanisme evaluasi disiplin pegawai belum menggunakan indikator yang objektif dan terukur, serta belum memanfaatkan teknologi informasi secara maksimal. Kurangnya mekanisme feedback dan pemantauan langsung oleh atasan menyebabkan pelanggaran ringan tidak terdeteksi dan tidak ditindaklanjuti secara tepat waktu serta berpotensi menjadi kebiasaan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa atasan langsung seringkali tidak tegas atau ragu dalam memberi teguran terhadap bawahan karena alasan hubungan personal atau kekhawatiran akan konflik internal.
- d) Beban kerja yang tidak merata; Ketimpangan pembagian tugas dan beban kerja yang tidak merata menjadi salah satu penyebab menurunnya motivasi dan kedisiplinan ASN. Pegawai yang merasa beban kerjanya lebih berat dari yang lain cenderung tidak termotivasi untuk disiplin karena merasa tidak diperlakukan secara adil oleh organisasi. Kondisi tersebut mengakibatkan ASN memunculkan gejala ketidakdisiplinan seperti datang terlambat, bersikap acuh, atau menurunnya partisipasi dalam kegiatan kerja tim.
- e) Perolehan keyakinan dan penjaminan kualitas atas kinerja individu belum sepenuhnya memperhitungkan aspek disiplin pegawai secara objektif. Dalam sistem penilaian kinerja, aspek kedisiplinan belum mendapatkan porsi yang seimbang sebagai faktor penentu kualitas kinerja individu. Akibatnya, ASN yang menunjukkan perilaku tidak disiplin tetap bisa memperoleh nilai kinerja yang tinggi selama dapat memenuhi target kuantitatif pekerjaan. Ketiadaan integrasi antara data disiplin (seperti catatan absensi, teguran, atau pelanggaran) dengan sistem evaluasi kinerja membuat proses penjaminan mutu tidak mencerminkan kondisi nyata pegawai.

Kendala dan hambatan yang dijabarkan di atas menunjukkan bahwa penegakan disiplin ASN tidak bisa hanya berorientasi pada sanksi atau peraturan, tetapi juga membutuhkan pendekatan yang lebih sistemik—mencakup edukasi, internalisasi nilai, evaluasi berbasis data, serta menciptakan budaya kerja yang sehat dan adil. Upaya perbaikan perlu dilakukan secara bertahap, terintegrasi, dan berkelanjutan agar kedisiplinan ASN menjadi bagian dari identitas dan etos kerja organisasi.

### **Hubungan Antara Implementasi Disiplin Pegawai ASN Dengan Capaian Kinerja Satker**

Disiplin ASN merupakan bentuk kepatuhan terhadap peraturan, norma, dan etika kerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi sebagai pelayan publik. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021, disiplin ASN mencakup kedisiplinan dalam kehadiran, tanggung jawab pekerjaan,

kepatuhan terhadap aturan, dan pelaksanaan perintah atasan yang sah. Disiplin yang baik mencerminkan sikap profesionalisme dan integritas ASN dalam mendukung sistem birokrasi yang efektif dan akuntabel.

Pegawai ASN yang disiplin merupakan aset yang berharga bagi organisasi. Sebagai pelaksana kebijakan dan operasional teknis di lapangan, pegawai yang disiplin dapat memberikan kontribusi yang berdampak positif dalam pencapaian kinerja satker.

Implementasi disiplin ASN dan pencapaian kinerja satker memiliki hubungan yang saling berkaitan. Disiplin pegawai berdampak langsung pada hasil kerja unit organisasi. ASN yang disiplin cenderung memiliki pola kerja yang tertib, bertanggung jawab serta dapat mendorong kelancaran pelaksanaan program kerja satker. Sikap yang disiplin juga mencegah ASN dari tindakan maladministrasi atau melanggar etika yang dapat menghambat kegiatan internal satker.

Satker yang berhasil membangun budaya disiplin cenderung memiliki budaya kerja yang berorientasi hasil (result-oriented) yang berkelanjutan. Hal ini berdampak pada perbaikan terus-menerus (continuous improvement) terhadap kinerja satker dari waktu ke waktu. Satker dengan tingkat kedisiplinan yang tinggi memiliki realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) dan pelaporan lebih tepat waktu dibanding satker lain.

Target kinerja satker Biro Sekretariat Pimpinan dicanangkan dalam dokumen Rencana Strategis lima tahunan yang kemudian dilakukan pengukuran secara tahunan. Penilaian capaian kinerja satker sangat dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, pegawai yang mempunyai kesadaran akan pentingnya disiplin dan akan lebih terarah dalam mencapai target kinerja individu, pekerjaan dan target akan diselesaikan secara baik kualitasnya dan tepat waktu penyelesaiannya, yang secara simultan dapat meningkatkan capaian satker.

Hasil penelitian dari wawancara, observasi, dan studi literatur atas dokumen-dokumen pendukung, menunjukkan bahwa capaian kinerja Biro Sekretariat Pimpinan tahun 2024 yang mendapat predikat "ISTIMEWA" dengan skor kinerja sebesar 102,10 atau mengalami peningkatan sebesar 0,63 dari capaian kinerja Tahun 2023 sebesar 101,47. Perubahan skor kinerja ini merupakan salah satu dampak dari penegakan disiplin pegawai yang telah dilakukan antara lain melalui sosialisasi nilai-nilai kedisiplinan yang mendorong kenaikan nilai/ skor kinerja.

Hasil penilaian kinerja pegawai Biro Sekretariat Pimpinan pada aplikasi penilaian kinerja pegawai (Prisma-IKI), terdapat tiga indikator penilaian, yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan predikat kinerja. Pada tahun 2024, diketahui untuk penilaian hasil kerja, jumlah pegawai dengan predikat diatas ekspektasi berjumlah 37 orang pegawai, sesuai ekspektasi 13 orang pegawai, dan satu orang pegawai yang mendapat predikat dibawah ekspektasi. Sedangkan untuk penilaian perilaku kerja, jumlah pegawai yang mendapatkan predikat diatas ekspektasi berjumlah 36 orang pegawai, sesuai ekspektasi 15 orang pegawai, dan tidak ada yang berpredikat dibawah ekspektasi. Selanjutnya untuk indikator predikat kinerja, terdapat 34 orang pegawai mendapatkan nilai sangat baik (didas ekspektasi), 16 orang pegawai mendapat nilai baik (sesuai ekspektasi) dan satu orang pegawai mendapatkan nilai butuh perbaikan (dibawah ekspektasi). Pada tahun 2023, diketahui bahwa untuk penilaian hasil kerja, jumlah pegawai dengan predikat diatas ekspektasi berjumlah 32 orang pegawai, sesuai ekspektasi 19 orang pegawai, dan tidak ada yang mendapat predikat dibawah ekspektasi. Sedangkan untuk penilaian perilaku kerja, jumlah pegawai yang mendapatkan predikat diatas ekspektasi berjumlah 34 orang pegawai, sesuai ekspektasi 17 orang pegawai, dan tidak ada yang berpredikat dibawah ekspektasi. Selanjutnya untuk indikator predikat kinerja, terdapat 31 orang pegawai mendapatkan nilai sangat baik (didas ekspektasi), 20 orang pegawai mendapat nilai baik (sesuai ekspektasi) dan tidak ada mendapatkan nilai butuh perbaikan (dibawah ekspektasi).

Dari hasil kinerja tersebut terlihat bahwa hasil penilaian yang mendapatkan predikat diatas ekspektasi tahun 2024 meningkat dibandingkan penilaian tahun 2023. Sehingga perolehan predikat “ISTIMEWA” pada tahun 2024 dirasa cukup membanggakan.

## **KESIMPULAN**

Disiplin pegawai merupakan elemen krusial dalam manajemen pengelolaan ASN, tidak terkecuali pada Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI. Hasil penelitian atas implementasi disiplin Pegawai ASN pada Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI menunjukkan bahwa Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI telah melakukan upaya-upaya penegakan disiplin pegawai sesuai PP 94/2021, meskipun dalam pelaksanaannya ditemui beberapa kendala yang substansial. Hambatan seperti kurangnya pemahaman terhadap regulasi, proses internalisasi nilai-nilai kedisiplinan, pemberian beban kerja yang tidak merata, sistem pengawasan yang masih lemah, serta tidak adanya penjaminan kualitas atas kinerja individu pegawai, menjadi penghalang utama. Disiplin ASN terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja biro, baik secara individual maupun organisasi. Oleh karena itu, pendekatan pembinaan disiplin harus dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya berfokus pada sanksi, tetapi juga pengembangan karakter dan motivasi internal ASN.

Walaupun terdapat banyak kendala dan hambatan dalam menerapkan implementasi disiplin pegawai, namun masih dapat dihadapi sehingga capaian kinerja Biro Sekretariat Pimpinan BPK tetap memperoleh predikat “ISTIMEWA”

## **REKOMENDASI**

Berdasarkan hasil analisa dan memerhatikan kendala yang muncul dalam penelitian kali ini dan sebagai bentuk nilai tambah terhadap kebermanfaaaatan penelitian, penulis memberikan beberapa catatan rekomendasi kepada Biro Sekretariat Pimpinan sebagai berikut:

1. Koordinasi dengan pihak terkait dalam menyusun program kerja pemahaman disiplin ASN bagi pegawai Biro Sekretariat Pimpinan
2. Menyusun budaya kerja yang mengedepankan terpenuhinya aspek disiplin
3. Melakukan identifikasi dan mitigasi risiko dalam aspek disiplin pegawai ASN
4. Mengevaluasi peraturan terkait kedisiplinan pegawai agar lebih adil dan merata serta responsif terhadap dinamika kerja ASN.
5. Meningkatkan peran pengawasan internal dan atasan langsung secara lebih intensif
6. Melakukan evaluasi secara kontiniu terhadap kedisiplinan pegawai dan integrasikan dengan penilaian kinerja (SKP/ PK).
7. Melakukan evaluasi berkala terhadap disiplin kerja pegawai ASN, serta pemberian reward and punishment bagi pegawai dengan kriteria disiplin terbaik/terburuk.

## **SARAN PENELITIAN BERIKUTNYA**

Berdasarkan masalah-masalah yang ditemukan penulis selama penelitian, maka saran-saran yang dapat penulis berikan pada penelitian sejenis di masa yang akan datang adalah sebagai berikut:

1. Mengambil cakupan sampling yang lebih luas dan lebih dalam, guna menjangkau responden yang lebih beragam demografinya.
2. Melakukan penelitian dengan fokus pada hubungan antara tingkat disiplin pegawai dan tingkat pendapatan dibandingkan dengan capaian kinerja individu, satker dan instansi secara wide.

## DAFTAR PUSTAKA

UUD 1945 Pasal 23e

Peraturan BPK Nomor 2 tahun 2025 tentang OTK

PP 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS

Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)* Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP.

Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Sinambela, Lijan Poltak. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Ke-2)*. Alfabeta.

Sugiyono. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: ALFABETA. 2015

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung\_ Alfabeta

Wijaya, T. (2018). *Manajemen Kualitas Jasa*. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Indeks

Winarno, Budi, 2012. *Kebijakan Publik, Teori, Proses dan Studi Kasus*. Yogyakarta: CAPS

Laporan Kinerja Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI 2024.

Laporan Kinerja Biro Sekretariat Pimpinan BPK RI 2023.