

# Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur

Armeyn Arbianto<sup>1</sup>, Dado Shobari Wicaksono<sup>2</sup>, Enos Pасelle<sup>3</sup>

Universitas Mulawarman

Jl. Kuaro, Gn. Kelua, Kec. Samarinda Ulu, Kota Samarinda, Kalimantan Timur 75119

Email : [armeynarbianto@gmail.com](mailto:armeynarbianto@gmail.com)<sup>1</sup>, [Dadoswicaksono@gmail.com](mailto:Dadoswicaksono@gmail.com)<sup>2</sup>, [enospaselle1974@gmail.com](mailto:enospaselle1974@gmail.com)<sup>3</sup>

## ARTICLE INFO

Article history:

Received 17 Juni 2024

Received in revised form 01 Juli 2024

Accepted 14 Agustus 2024

Available online 30 Oktober 2024

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to analyze the Implementation of Employee Discipline Policy. This study uses a qualitative research approach using interview, observation and documentation data collection techniques. This study uses Ripley and Franklin's Theory with 3 (three) implementation perspectives. The results of the study indicate that the Implementation of Civil Servant Discipline Policy at the Youth and Sports Office of East Kalimantan Province has not been running optimally.*

**Keyword:** *Implementation, discipline, employees, Youth and Sports Service.*

## Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan Teori Ripley dan Franklin dengan 3 (tiga) perspektif implementasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan belum berjalan dengan maksimal.

**Kata Kunci:** Implementasi; Infrastruktur; Pembangunan; Revitalisasi.

## 1. PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berperan penting dalam keberhasilan pemerintahan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014, PNS adalah Warga Negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu dan diangkat secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. PNS dituntut memiliki sikap disiplin, kinerja baik, serta kesetiaan dan ketaatan kepada negara untuk mewujudkan *Good Governance*.

Disiplin adalah ketaatan terhadap peraturan organisasi untuk mencapai perilaku yang terkendali, yang dapat dilakukan melalui tindakan hukum. Disiplin berfungsi untuk menciptakan ketertiban, menegakkan peraturan, dan kepastian hukum, serta membina pegawai agar berperilaku efektif, efisien, dan profesional. PNS diharapkan memiliki kedisiplinan untuk menciptakan tanggung jawab dalam pelayanan kepada masyarakat. Namun, masih ada permasalahan dalam kinerja PNS, seperti rendahnya kinerja pelayanan dan tindakan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Peningkatan disiplin dan dedikasi PNS diperlukan untuk mencapai pemerintahan yang baik dan kepercayaan masyarakat. Kedisiplinan PNS masih banyak kelemahan, termasuk rendahnya motivasi, etos kerja, dan kualitas pelayanan, serta tingginya tingkat korupsi.

Hukuman disiplin sangat penting untuk membina PNS yang bertanggung jawab dan berkinerja tinggi. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS menetapkan kewajiban, larangan, dan hukuman disiplin untuk pelanggaran. Hukuman ini meliputi teguran, pemotongan tunjangan, hingga pemberhentian, tergantung kategori pelanggaran. Pelaksanaan kebijakan disiplin PNS di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur menggunakan teori Implementasi Kebijakan Ripley

*Received 17 Juni, 2024; Revised 01 Juli, 2024; Accepted 14 Agustus, 2024*

dan Franklin yang menilai melalui tiga perspektif: tingkat kepatuhan, kelancaran rutinitas fungsi, dan dampak yang diinginkan. Perspektif ini memberikan gambaran komprehensif tentang implementasi kebijakan disiplin PNS. Penelitian dengan pendekatan teori Ripley dan Franklin menemukan beberapa permasalahan dalam implementasi kebijakan disiplin PNS di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur. Tingkat kepatuhan, kelancaran rutinitas fungsi, dan dampak yang diinginkan saling berinteraksi dan mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan disiplin PNS tersebut.

## 2. KAJIAN TEORI

### 2.1. Konsep Administrasi Publik

Administrasi adalah istilah generik yang mencakup berbagai bidang kehidupan, dengan tiga unsur pokok yang membedakan apakah suatu kegiatan termasuk administrasi atau tidak. Administrasi dapat dikelompokkan dalam pengertian proses, tata usaha, dan pemerintahan atau administrasi publik. Sebagai ilmu, administrasi memiliki berbagai cabang, termasuk administrasi publik yang mencakup semua cabang pemerintahan dan berkaitan dengan publik. Administrasi publik berinteraksi dengan lingkungan sosial, terutama unsur budaya, dan dalam konteks pemerintahan dikenal sebagai Administrasi Negara. Istilah ini berkembang menjadi Administrasi Publik untuk menekankan pelayanan publik.

Perdebatan antara penggunaan istilah administrasi negara dan administrasi publik terjadi karena pergeseran fokus dari Administration of Public ke Administration by Public. Administration of Public menjadikan negara sebagai agen tunggal dalam fungsi pemerintahan, sedangkan Administration by Public menekankan peran negara sebagai fasilitator dan katalisator, dengan masyarakat sebagai penggerak utama. Menurut Utomo, negara tidak lagi menjadi faktor utama dalam fungsi kenegaraan, yang menyebabkan perubahan istilah dari Administrasi Negara menjadi Administrasi Publik, menekankan pendekatan yang berfokus pada masyarakat.

Berbagai ahli memberikan definisi tentang administrasi publik. Siagian mendefinisikan Administrasi Negara sebagai kegiatan seluruh aparatur pemerintahan untuk mencapai tujuan negara. Chandler dan Plano menyebut administrasi publik sebagai proses pengorganisasian dan koordinasi sumber daya serta personel publik untuk mengelola kebijakan publik. Keban membedakan administrasi publik dalam tiga konteks: administration of public (pemerintah sebagai agen tunggal), administration for public (pemerintah sebagai penyedia layanan), dan administration by public (pemberdayaan masyarakat).

### 2.2. Perkembangan Administrasi Publik

Teori dan konsep dari Ilmu Administrasi Publik telah berkembang seiring dengan perkembangan peradaban dan sejarah umat manusia. Mulai dari ilmu filsafat yang cakupannya sangat luas, hingga disiplin ilmu eksakta dan sosial yang lebih khusus seperti administrasi publik. Menurut Nicholas Henry (1980), perkembangan paradigma administrasi publik terbagi menjadi lima fase utama. Paradigma pertama (1900-1926) dikenal sebagai Dikotomi Politik dan Administrasi. Paradigma ini memisahkan antara politik, yang diwakili oleh badan legislatif yang mengekspresikan kehendak rakyat, dan administrasi, yang diwakili oleh badan eksekutif yang mengimplementasikan kehendak tersebut. Frank J. Goodnow dan Leonard D. White melalui karya mereka menjelaskan bahwa politik bertugas membuat kebijakan, sedangkan administrasi melaksanakan kebijakan tersebut.

Paradigma kedua (1927-1937) adalah prinsip-prinsip administrasi. Pada masa ini, administrasi negara menekankan prinsip-prinsip yang berlaku secara universal dalam berbagai organisasi dan lingkungan sosial budaya. Buku "Principles of Public Administration" oleh W.F Willoughby dan tulisan dari Luther H. Gulick dan Lyndall Urwick mengemukakan pentingnya prinsip administrasi yang dikenal dengan akronim POSDCORB (*Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*). Paradigma ketiga (1938-1955) melihat administrasi negara sebagai bagian dari ilmu politik. Pendekatan ini mengkritik pemisahan antara politik dan administrasi, menekankan bahwa administrasi publik tidak bisa dipisahkan dari konteks politiknya. Administrasi negara dan ilmu politik harus dilihat sebagai dua bidang yang saling berkaitan, dengan fokus yang berbeda namun tidak dapat dipisahkan.

Paradigma keempat (1956-1970) menganggap administrasi negara sebagai ilmu administrasi yang mandiri. Pada masa ini, administrasi negara dikembangkan lebih lanjut dengan memanfaatkan prinsip-prinsip dari ilmu manajemen dan psikologi sosial. Fokus dari administrasi negara diperluas mencakup juga sektor swasta, dengan pengembangan jurnal "Administrative Science Quarterly" yang menjadi wadah bagi pemikiran baru dalam bidang ini. Paradigma kelima (1970-sekarang) melihat administrasi negara sebagai

administrasi yang lebih luas. Paradigma ini berfokus pada teori organisasi, analisis kebijakan publik, dan teknik manajemen modern. Penekanan diberikan pada bagaimana administrasi publik dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik, mengintegrasikan aspek kebijakan dan manajemen untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara lebih efektif. Dalam konteks penelitian kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS), fokus utama adalah menciptakan kedisiplinan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pendekatan ini sangat relevan dengan paradigma kelima, khususnya konsep New Public Service (NPS) yang menekankan pada pelayanan kepada publik dengan orientasi kualitas, bukan hanya sekadar kepuasan pelanggan. Paradigma ini berusaha untuk meninggalkan model administrasi tradisional dan New Public Management, beralih pada pendekatan yang lebih berorientasi pada kebutuhan dan kepentingan masyarakat.

### 2.3. Implementasi Kebijakan

Menurut Richard Matland (dalam Nugroho, 2021:47) mengatakan bahwa implementasi dengan cara administrasi merupakan penerapan yang dilakukan selama operasi sehari-hari dari birokrasi administrasi. Kebijakan di tempat ini tidak bersifat ambiguitas atau kemenduaan dan memiliki tingkat konflik yang rendah. Implementasi secara politik adalah yang paling penting, karena walaupun ada sedikit ambiguitas, ada banyak konflik yang terjadi. Implementasi eksperimen dilakukan pada kebijakan yang mendua, tetapi memiliki tingkat konfliknya rendah. Implementasi simbolik dilakukan pada kebijakan yang memiliki ambiguitas dan konflik. Pada dasarnya, implementasi kebijakan adalah cara sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya. Disesuaikan dengan formasi 35 kebijakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut sehingga dapat dikatakan bahwa setiap jenis implementasi memiliki karakteristik dan tantangan sendiri. Untuk mencapai tujuan kebijakan publik, pemilihan metode implementasi harus mempertimbangkan karakteristik khusus kebijakan dan memilih pendekatan yang sesuai, baik melalui implementasi langsung dalam program-program maupun melalui formulasi kebijakan derivat atau turunan.

### 2.4. Model Implementasi Kebijakan

Menurut deLeon (dalam Nugroho, 2021:26) menjelaskan bahwa terdapat beberapa model 36 implementasi kebijakan antara lain :

1. Model Van Meter dan Van Horn. model yang secara bersama diperkenalkan oleh duet Donald Van Meter dan Carl Van Horn. Menurut model ini, kinerja kebijakan publik, implementor, dan kebijakan publik sendiri berjalan secara linear. Beberapa variabel yang dimasukkan sebagai variabel yang mempengaruhi kebijakan publik adalah variabel :
  - Aktivitas implementasi dan komunikasi antar organisasi.
  - Karakteristik dari agen pelaksana atau implementor.
  - Kondisi ekonomi, sosial dan politik.
  - Kecenderungan (disposition) dari pelaksana/implementor.
2. Model Mazmanian dan Sabatier, menurut mereka implementasi adalah upaya untuk menerapkan keputusan kebijakan yang kemudian membagi tiga variabel yang mempengaruhi penerapan kebijakan yaitu variabel independen, variabel intervening, dan variabel dependen.
3. Model Hoogwood dan Gun, adalah model Brian W. Hoogwood dan Lewis A. Gun. Menurut kedua pakar ini, untuk melaksanakan implementasi kebijakan diperlukan syarat-syarat seperti dibawah ini :
  - Jaminan kondisi eksternal yang dihadapi oleh pelaksana tidak akan menimbulkan masalah yang besar.
  - Adanya sumber daya yang memadai, termasuk sumber daya waktu.
  - Adanya kombinasi dari sumber-sumber yang diperlukan.
  - Kebijakan saat ini dilaksanakan berdasarkan hubungan kausal yang dapat diandalkan.
  - Berapa banyak hubungan kausal yang terjadi.
  - Besar kecilnya hubungan saling ketergantungan.
  - Pemahaman yang mendalam dan persetujuan terhadap tujuan.
  - Semua tugas telah ditinjau dan disusun sesuai urutan.
4. Model Goggin, Bowman, dan Lester. Malcolm Goggin, Ann Bowman, dan James Lester mereka kemudian mengembangkan apa yang disebut dengan "communication model". Goggin dkk bertujuan melakukan pengembangan dengan tujuan membuat model implementasi kebijakan yang lebih ilmiah dengan menggunakan metode penelitian yang melibatkan variabel independen, intervening, dan dependen, selain itu faktor komunikasi difungsikan sebagai penyaring implementasi kebijakan.
5. Model Grindle adalah model yang dikembangkan oleh Merilee S. Griddle. Model ini ditentukan berdasarkan konsep kebijakan dan konteks implementasinya, yang kemudian diketahui bahwa kebijakan harus dilaksanakan setelah mengalami perubahan.

6. Model Elmore dkk adalah model yang dikembangkan secara terpisah oleh Richard Elmore, Michael Lipsky, dan Benny Hjem, David O'Porter. Proses pengembangan model ini dimulai dari mengidentifikasi dan memberikan pertanyaan kepada jaringan aktor yang terlibat di dalam proses 38 pelayanan dan menanyakan kepada mereka mengenai tujuan, strategi, aktivitas, dan kontak-kontak mereka.
7. Model Edward. George Edward III menegaskan bahwa masalah utama dari administrasi publik adalah kurangnya perhatian terhadap implementasi (lack of attention to implementation). Kemudian Edward mengemukakan, bahwa tanpa implementasi yang efektif, keputusan pengambil kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan, disarankan untuk dapat memperhatikan empat isu pokok agar implementasi kebijakan menjadi efektif, yaitu komunikasi (communication), sumber (resource), diskopsisi atau sikap (disposition or attitudes), dan struktur birokrasi (bureaucratic structured).
8. Model Nakamura dan Smallwood. Dimana diketahui bahwa proses kebijakan adalah proses yang rumit, khususnya pada saat implementasi. Nakamura dan Smallwood mengembangkan model implementasi kebijakan yang disebutnya sebagai environments influencing implementation atau lingkungan yang mempengaruhi implementasi, yang terdiri dari tiga elemen dengan elemen masing-masing terdapat aktor (actors) dan arena (arenas), yaitu : a) Lingkungan I atau Environment I dimana terdapat pembentukan kebijakan (policy formation), b) Lingkungan II atau Environment II dimana terdapat implementasi kebijakan (policy implementation), c) Lingkungan III atau Environment III dimana terdapat evaluasi kebijakan (policy evaluation).
9. Model Jaringan. Melalui model ini dapat dipahami bahwa proses implementasi kebijakan merupakan proses interaksi yang kompleks diantara banyak aktor yang terlibat didalam suatu jaringan (network). Interaksi diantara para aktor didalam jaringanlah yang akan menentukan cara implementasi dilakukan. Permasalahan-permasalahan yang harus dikedepankan, dan diskresi-diskresi yang diharapkan menjadi komponen penting dalam proses ini.

## 2.5. Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil

Disiplin adalah sikap ketaatan, kepatuhan, dan kesetiaan individu atau kelompok terhadap peraturan, baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam perilaku dan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi. Tingkat kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil (PNS) terlihat dari kemampuan mereka menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. D.A. Sumantri (1988) menyatakan bahwa tujuan peraturan disiplin PNS adalah membina dan mendidik PNS melalui kewajiban, larangan, dan sanksi. Peraturan disiplin mengatur kewajiban dan larangan serta memberikan sanksi bagi pelanggaran, dengan hukuman disiplin bertujuan untuk memperbaiki perilaku. Disiplin PNS dijelaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 sebagai kesanggupan untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan. Dina Vita Maratilova (2015) mengutip Soengeng Prijodarminto yang menyatakan bahwa disiplin adalah kondisi yang terbentuk melalui proses perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, keteraturan, dan kesetiaan. Disiplin tercipta melalui pembentukan sikap mental, pemahaman aturan, dan sikap kelakuan yang menunjukkan kesungguhan mentaati peraturan.

Siagian (2007) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi kedisiplinan, termasuk kondisi kerja yang baik, partisipasi dalam pengambilan keputusan, cara pendisiplinan yang diplomatis, penghargaan atas prestasi, kesetiaan pimpinan, penggajian yang adil, kesempatan promosi, pengertian pimpinan terhadap masalah pribadi, jaminan perlakuan adil, dan pekerjaan yang menarik. Jika pegawai mendapatkan kesesuaian dengan harapan mereka, mereka akan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan.

Veithzal Rivai (2009) mengidentifikasi aspek-aspek disiplin kerja seperti kehadiran, ketaatan pada peraturan kerja, tingkat kewaspadaan, ketaatan pada standar kerja, dan bekerja secara etis. Anggraeni (2008) menambahkan aspek-aspek kedisiplinan termasuk kehadiran tepat waktu, waktu kerja yang sesuai, kepatuhan terhadap perintah, kepatuhan terhadap aturan perusahaan, dan produktivitas kerja yang tinggi. Disiplin kerja melibatkan kepatuhan pada jadwal kerja, aturan, dan perintah, serta berusaha mencapai produktivitas yang tinggi dengan kualitas yang baik. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang teratur dan efisien, serta memastikan pegawai memenuhi standar perusahaan.

## 3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di wilayah kerja Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur selama dua bulan, dari Januari hingga Februari 2024. Lokasi ini dipilih karena penelitian pendahuluan menunjukkan masalah terkait disiplin pegawai yang belum optimal. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, memadukan interpretasi dan naturalistik, dengan data dikumpulkan langsung dari pegawai melalui observasi dan wawancara. Subyek penelitian terdiri dari dua jenis data: data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber utamanya melalui wawancara dengan informan terkait. Data sekunder diperoleh dari penelitian orang lain yang relevan, termasuk buku, majalah, jurnal, dan dokumen yang terkait dengan disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur. Fokus penelitian adalah implementasi kebijakan disiplin pegawai di dinas tersebut.

Definisi operasional konsep menurut Sugiyono adalah menentukan sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Konsep tersebut harus dioperasionalkan menjadi variabel yang memiliki nilai, mencakup aspek-aspek penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan spesifik dan rinci. Teori yang digunakan adalah teori Ripley dan Franklin tentang tiga perspektif untuk mengukur keberhasilan implementasi kebijakan: tingkat kepatuhan, kelancaran rutinitas fungsi, dan dampak yang diinginkan.

Sumber data dalam penelitian diklasifikasikan menjadi tiga: person, place, dan paper. Peneliti menggunakan ketiga sumber ini untuk memperoleh data yang diperlukan. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara terencana tidak terstruktur digunakan untuk memperoleh informasi mendalam tentang implementasi kebijakan disiplin pegawai. Observasi tidak terstruktur dilakukan untuk mendapatkan gambaran riil dari peristiwa yang diamati di lapangan.

Prosedur analisis data kualitatif dilakukan sebelum, selama, dan setelah pengumpulan data. Analisis data dimulai sejak perumusan masalah dan berlangsung terus hingga penulisan hasil penelitian. Model analisis data Miles dan Huberman digunakan, meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh diringkas, difokuskan pada hal-hal penting, dan disusun dalam pola hubungan untuk memudahkan pemahaman dan perencanaan kerja selanjutnya. Penelitian ini berupaya memahami dan menginterpretasikan fenomena disiplin pegawai dalam konteks makna mereka. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini berusaha memberikan gambaran yang mendalam dan komprehensif mengenai implementasi kebijakan disiplin pegawai di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur. Hal ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi peningkatan kedisiplinan.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **4.1. Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai**

Implementasi kebijakan publik merupakan proses administratif yang berlangsung setelah kebijakan ditetapkan dan berfungsi sebagai jembatan antara perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Proses ini menurunkan alternatif kebijakan dari level makro menjadi lebih konkrit dan mikro. Implementasi kebijakan harus dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor untuk memastikan kebijakan tersebut berdampak dan bermanfaat. Hal ini berbeda dengan formulasi kebijakan yang bersifat bottom-up, dimulai dengan pemetaan kebutuhan publik dan diikuti dengan pemilihan alternatif solusi. Kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 bertujuan menciptakan kedisiplinan di kalangan PNS. Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur telah menetapkan hari dan jam kerja PNS untuk mendukung kebijakan ini. Berdasarkan observasi, ditemukan dua PNS di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur yang tidak mentaati hari dan jam kerja yang telah ditetapkan dalam periode 2020-2021, yang tidak sesuai dengan ketentuan disiplin dalam Peraturan Pemerintah tersebut.

Dalam observasi, dua PNS dari Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur ditemukan melanggar aturan disiplin dengan tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah. Satu PNS pada tahun 2020 dan satu lagi pada tahun 2021, keduanya berpangkat Pengatur Muda Tingkat I atau golongan II b. Pelanggaran ini menunjukkan adanya ketidakpatuhan terhadap ketentuan jam kerja yang berlaku. Implementasi kebijakan disiplin PNS dalam studi ini bertujuan mengatur dan mengendalikan tindakan disiplin PNS agar sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Mengacu pada teori Ripley dan Franklin, keberhasilan implementasi kebijakan disiplin PNS dapat diukur dari tingkat kepatuhan, kelancaran rutinitas fungsi, dan dampak yang diinginkan. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa disiplin pegawai perlu ditingkatkan untuk mencapai efektivitas kebijakan yang diharapkan.

#### 4.2. Tingkat Kepatuhan

Implementasi kebijakan publik merupakan proses administratif yang berlangsung setelah kebijakan ditetapkan dan berfungsi sebagai jembatan antara perumusan kebijakan dan evaluasi kebijakan. Proses ini menurunkan alternatif kebijakan dari level makro menjadi lebih konkrit dan mikro. Implementasi kebijakan harus dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai faktor untuk memastikan kebijakan tersebut berdampak dan bermanfaat. Hal ini berbeda dengan formulasi kebijakan yang bersifat bottom-up, dimulai dengan pemetaan kebutuhan publik dan diikuti dengan pemilihan alternatif solusi.

Kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 bertujuan menciptakan kedisiplinan di kalangan PNS. Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur telah menetapkan hari dan jam kerja PNS untuk mendukung kebijakan ini. Berdasarkan observasi, ditemukan dua PNS di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur yang tidak mentaati hari dan jam kerja yang telah ditetapkan dalam periode 2020-2021, yang tidak sesuai dengan ketentuan disiplin dalam Peraturan Pemerintah tersebut.

Dalam observasi, dua PNS dari Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur ditemukan melanggar aturan disiplin dengan tidak masuk kantor tanpa alasan yang sah. Satu PNS pada tahun 2020 dan satu lagi pada tahun 2021, keduanya berpangkat Pengatur Muda Tingkat I atau golongan II b. Pelanggaran ini menunjukkan adanya ketidakpatuhan terhadap ketentuan jam kerja yang berlaku. Implementasi kebijakan disiplin PNS dalam studi ini bertujuan mengatur dan mengendalikan tindakan disiplin PNS agar sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Mengacu pada teori Ripley dan Franklin, keberhasilan implementasi kebijakan disiplin PNS dapat diukur dari tingkat kepatuhan, kelancaran rutinitas fungsi, dan dampak yang diinginkan. Data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi menunjukkan bahwa disiplin pegawai perlu ditingkatkan untuk mencapai efektivitas kebijakan yang diharapkan.

#### 4.3. Kelancaran Rutinitas Fungsi

Tercapainya sebuah implementasi kebijakan ditunjuk dengan adanya kelancaran rutinitas fungsi dan tidak adanya masalah yang dihadapi. Dalam organisasi rutinitas fungsi sangat berperan untuk mencapai tujuan organisasi. Implementasi kebijakan Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur dapat dikatakan memiliki kelancaran rutinitas fungsi yang cukup baik namun belum maksimal. Kelancaran rutinitas fungsi pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur dikatakan cukup baik. Menurut Ripley and Franklin terdapat lima indikator penting terkait dengan rutinitas fungsi yaitu, banyaknya aktor yang terlibat, kejelasan tujuan, perkembangan dan kerumitan program, partisipasi dalam organisasi, dan faktor penghambat pelaksanaan fungsi.

##### 1. Faktor penghambat pelaksanaan fungsi

Faktor penghambat pelaksanaan fungsi secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap pengimplementasian program kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pengaruh tersebut dapat menggagalkan implementasi program yang sudah disusun sebelumnya. Terdapat dua faktor yang menghambat pelaksanaan fungsi dari kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil, diantaranya yaitu kurang tegasnya sanksi yang diberikan oleh pejabat yang berwenang dan luntarnya kedisiplinan Pegawai Negeri Sipil.

Pertama, faktor kurang tegasnya sanksi yang diberikan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang melanggar aturan disiplin. Dampaknya secara langsung yaitu membuat Pegawai Negeri Sipil yang melanggar aturan disiplin tidak merasa takut atas perbuatannya. Dalam implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil ini, atasan langsung yang merupakan implementor kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil memiliki peranan penting.

Langkah awal dalam pelaksanaan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil ini adalah pengawasan yang dilakukan oleh para atasan langsung. Fungsi pengawasan melekat dalam tugas pokok dan fungsi para atasan langsung kepada masing-masing stafnya. Implementor kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur belum memberikan ketegasan terhadap Pegawai Negeri Sipil yang tidak disiplin

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

---

*Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur (Armeyn Arbianto)*

### 5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur menunjukkan belum berjalan dengan maksimal. Hal tersebut dibuktikan dengan menggunakan teori Ripley dan Franklin dengan menggunakan tiga perspektif implementasi. Ketiga perspektif dimaksud adalah tingkat kepatuhan, kelancaran rutinitas fungsi, dan dampak yang diinginkan. Berdasarkan ketiga perspektif tersebut, yang belum berjalan dengan baik adalah perspektif tingkat kepatuhan.

Perspektif tingkat kepatuhan terhadap implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur dikategorikan belum berjalan dengan baik, karena masih terdapat perilaku ketidakpatuhan implementor kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil yaitu dengan tidak menindaklanjuti hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil secara administratif. Selain perilaku ketidakpatuhan implementor dalam pelaksanaan kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil, implementor juga masih kurang mematuhi mekanisme kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

### 5.2 Saran

Sesuai dengan fakta dan hasil analisis yang telah dibahas oleh penulis yang bersumber dari informasi di lapangan, penulis dapat memberikan saran-saran untuk memperbaiki hal-hal yang berhubungan dengan meningkatkan kualitas dari implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil. Pada proses implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur yang akan datang, penulis memberikan saran sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur dapat berjalan dengan baik apabila :

1. Perlu dilakukannya sosialisasi secara intensif dan berkesinambungan terhadap Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 tahun 2021 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil. Dengan adanya sosialisasi tersebut, diharapkan implementor dan Pegawai Negeri Sipil Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Kalimantan Timur dapat memahami secara jelas dan rinci isi dari peraturan tersebut;
2. Perlu ditanamkan dan ditingkatkan kedisiplinan kepada semua Pegawai Negeri Sipil serta diterapkannya sanksi secara tegas oleh pimpinan baik berupa sanksi ringan berupa teguran lisan hingga sanksi sedang maupun berat yang bersifat administratif.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bappenas, Tingkat Pemahaman Aparatur Pemerintah Terhadap Prinsip-Prinsip Tata Pemerintahan Yang Baik, Badan Perencanaan Pembangunan Nasional, Jakarta, 2002.
- [2] E. Nainggolan, Pembinaan Pegawai Negeri Sipil, Cetakan kesepuluh tahun 1986.
- [3] F.X. Oerip S, Poerwopoespito, Mengatasi Krisis Manusia di Perusahaan, Solusi Melalui Pengembangan Sikap Mental, Grasindo, Jakarta, 2000.
- [3] Kelsen, Hans. Teori Umum Tentang Hukum dan Negara, Terjemahan, Raisul Muttaqien, Nusa Media, Bandung, 2011.
- [4] Hilman Hadi Kusuma, Metode Pembuatan Kertas Kerja atau Skripsi Ilmu Hukum, Mandar Maju, Bandung, 1995.
- [5] M. Syamsudin, Operasionalisasi Penelitian Hukum, Edisi pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007.
- [6] Marsono, Pembahasan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok – Pokok Kepegawaian, Ikhtiar Baru, Jakarta, 1974.
- [7] Ripley, R. B., & Franklin, G. A. (1986). Policy Implementation and Bureaucracy. In Public Administration Review. Chicago-Illinois: the Dorsey Press.
- [8] Rozali Abdullah, Hukum Kepegawaian, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1996.
- [9] S.F. Marbun, Hukum Administrasi Negara I, FH UII Press, Yogyakarta, 2012.
- [10] Sastra Djatmika dan Marsono, Hukum kepegawaian DI Indonesia, Djambatan, 1990.
- [11] Soekanto, Soerjono, Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penegakan Hukum, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007.
- [12] A.A Ngurah Anom Chandra Cahyadi, “Penegakan Sanksi Disiplin Bagi Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil”, Jurnal Hukum Pemerintahan Fakultas Hukum Universitas Udayana, pdf, hlm. 5.
- [13] Acacio Frenandes Vassalo, “Penegakan Hukum Disiplin Pegawai Negeri Sipil Dalam Mewujudkan Good Governance Di Timor Leste”, MMH, Jilid 43 No. 3 Juli 2014, hlm. 330.

- 
- [14] Firdaus MG, Abd Karim, “Implementasi Penegakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Tengah”, e-Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 2, Februari 2015 hlm 84-95, ISSN: 23022019, pdf, hlm. 84.
- [15] Jimly Asshiddiqie, Penegakan Hukum, PDF Created With DeskPDF, PDF Writer - Trial :<http://www.docudesk.com>, hlm. 1. Mohammad Rafik, “Pelaksanaan Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Lingkungan Kantor Kejaksaan Negeri Palu Sulawesi Tengah Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010”, Jurnal Ilmu Hukum Legal Opinion, Edisi 2, Volume 4, Tahun 2016, pdf, hlm. 1.
- [16] Muhammad Johan Widikusyanto, Nafiuddin dkk, “Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Disiplin Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negera Pemerintah Provinsi Banten”, Jurnal Sains Manajemen, Volume.2 No.2 Juni 2016, hlm. 72.
- [17] Morans Makaduro, “Penerapan Disiplin Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan (Suatu Studi Di Kantor Kecamatan Mapanget Kota Manado)”, Jurnal, <https://media.neliti.com/media/publications/1022-ID-penerapandisiplin-dalam-meningkatkan-kinerja-aparatur-pemerintah-kecamatan-suatu.pdf>.
- [18] Undang-Undang Dasar 1945
- [19] Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Diundangkan di Jakarta pada tanggal 15 Januari 2014, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.
- [20] Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, Diundangkan di Jakarta pada tanggal 2 Oktober 2014, Lembaran negara Republik Indonesia Tahun Nomor 244.
- [21] Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Diundangkan di Jakarta pada tanggal 6 Juni 2010, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74.
- [22] Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.