

Strategi Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta

Rizkiyansyah Muhammad Fahrezi¹, Rima Ranintya Yusuf²

Politeknik STIA LAN Jakarta

Corresponding author : rizkiyansyahmuhammadfahrezy@gmail.com

Abstract

Civil Servant (PNS) discipline is an essential element in establishing a professional, accountable, and public service-oriented bureaucracy. Despite the enactment of Government Regulation Number 94 of 2021 concerning Civil Servant Discipline and Governor Regulation of the Special Capital Region of Jakarta Number 8 of 2024, violations of working time discipline continue to occur within the Transportation Agency of the Special Capital Region of Jakarta. This study aims to analyze the factors influencing the implementation of civil servant discipline and to formulate strategies for improving discipline within the agency. The research uses a qualitative descriptive approach with data collection techniques through interviews, observations, and documentation. The results of the study show that the implementation of discipline has been supported by regulations and a digital presence system based on minute accumulation, but the implementation still faces several obstacles, namely low employee understanding of discipline provisions, ineffective supervision of field employees, and the lack of an appreciation mechanism for disciplined employees. Based on these findings, the study recommends a strategy to improve discipline, namely increasing the intensity of discipline socialization, strengthening leadership coaching and examples, implementing a tiered supervision system, and giving appreciation to employees who show a high level of discipline. This strategy is expected to increase employee compliance with regulations and strengthen a culture of discipline within the Jakarta Provincial Transportation Office.

Keywords: civil servant discipline; disciplinary strategy; civil service; Transportation Agency; human resource management

Abstrak

Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Meskipun telah diterbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 8 Tahun 2024, pelanggaran disiplin waktu kerja masih ditemukan di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan disiplin serta merumuskan strategi peningkatan disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan disiplin telah didukung oleh regulasi dan sistem presensi digital berbasis akumulasi menit, namun implementasinya masih menghadapi beberapa kendala, yaitu rendahnya pemahaman pegawai terhadap ketentuan disiplin, belum efektifnya pengawasan terhadap pegawai lapangan, serta belum tersedianya mekanisme apresiasi bagi pegawai yang disiplin. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian merekomendasikan strategi peningkatan disiplin, yaitu peningkatan intensitas sosialisasi disiplin, penguatan pembinaan dan keteladanan pimpinan, penerapan sistem pengawasan secara berjenjang, serta pemberian apresiasi kepada pegawai yang menunjukkan tingkat disiplin tinggi. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan serta memperkuat budaya disiplin di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

Kata Kunci: disiplin pegawai negeri sipil; strategi disiplin; aparatur sipil negara; manajemen sumber daya manusia

PENDAHULUAN

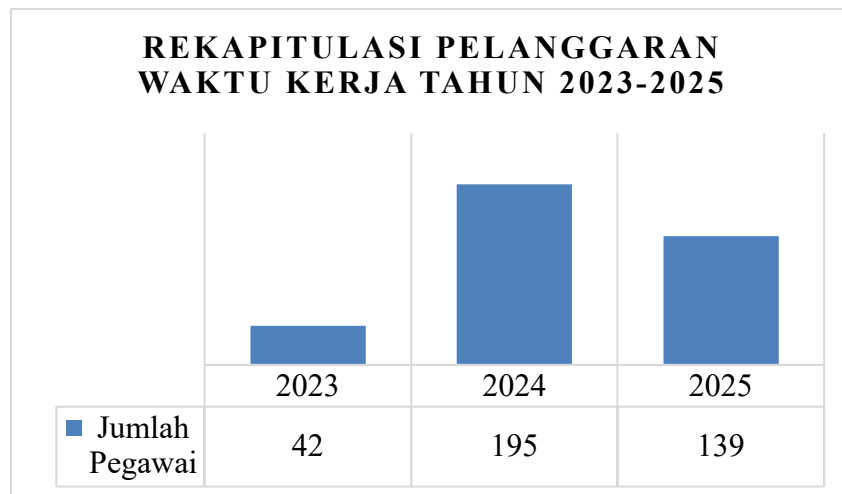
Sumber daya manusia merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Dan dalam organisasi sektor publik, peran sumber daya manusia aparatur sangat strategis karena tidak hanya bertanggungjawab dalam mencapai tujuan organisasi, namun juga menentukan kualitas penyelenggaraan pelayanan

publik (Yusuf et al., 2022). Dengan demikian, keberadaan sumber daya manusia yang berkualitas, berintegritas, kompeten dan disiplin menjadi salah satu prasyarat penting yang menentukan kualitas pelayanan publik. Disiplin berperan dalam memastikan setiap pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan kebijakan yang berlaku sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif (Dhita & Yusuf, 2025; Sedarmayanti, 2017). Disiplin menjadi salah satu indikator penting dalam mewujudkan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik (Zulkenedi & Frinaldi, 2023). Dalam sektor publik, disiplin tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap jam kerja, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab aparatur dalam melaksanakan tugas pemerintahan serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pentingnya disiplin ASN mendorong pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai landasan hukum dalam pembinaan dan penegakan disiplin aparatur. Peraturan tersebut mengatur kewajiban, larangan, serta mekanisme penjatuan hukuman disiplin bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai upaya membangun aparatur yang profesional, bertanggung jawab, dan mampu menjalankan tugas pemerintahan secara optimal (Ramadhani & Ariawan, 2023). Di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, ketentuan tersebut kemudian ditindaklanjuti melalui Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 8 Tahun 2024 yang mengatur pelaksanaan disiplin PNS. Peraturan ini mengatur pelaksanaan disiplin PNS, termasuk penerapan mekanisme akumulasi menit sebagai dasar penilaian pelanggaran disiplin waktu kerja sehingga pengawasan terhadap kepatuhan pegawai dapat dilakukan secara lebih terukur.

Meskipun berbagai regulasi telah mengatur pelaksanaan disiplin ASN, implementasinya di setiap instansi pemerintah masih menghadapi tantangan yang berbeda-beda sesuai dengan karakteristik organisasi, beban kerja, serta kompleksitas tugas yang dijalankan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu mengidentifikasi kondisi empiris pada masing-masing instansi sebagai dasar dalam merumuskan strategi peningkatan disiplin yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Fathurrokhman et al., 2025). Salah satu perangkat daerah yang memiliki kompleksitas penyelenggaraan tugas cukup tinggi adalah Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Dinas ini bertanggung jawab menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang transportasi yang mencakup pengelolaan lalu lintas, angkutan umum, parkir, serta pengawasan operasional transportasi. Dinas Perhubungan mempunyai struktur organisasi yang luas dan unit kerja yang tersebar, dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda antara pegawai administratif dan pegawai yang melaksanakan tugas operasional di lapangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta membawahi berbagai bidang, suku dinas, dan unit pengelola yang tersebar di wilayah DKI Jakarta. Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta membawahi 26 Unit Kerja Perangkat Daerah (UKPD) dengan jumlah pegawai yang mencapai sekitar 1,300 pegawai yang tersebar di seluruh wilayah DKI Jakarta dengan karakteristik pekerjaan yang beragam, baik di lingkungan perkantoran maupun operasional lapangan. Kondisi tersebut menciptakan tantangan tersendiri dalam pelaksanaan pengawasan dan pengendalian kedisiplinan. Kondisi tersebut menjadikan pengawasan dan pembinaan disiplin pegawai memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan instansi yang didominasi oleh pekerjaan administratif.

Pelaksanaan disiplin di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta telah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 serta Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 8 Tahun 2024. Namun, pelanggaran disiplin waktu kerja masih ditemukan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan data Subbagian Kepegawaian

Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, masih terdapat Pegawai Negeri Sipil yang dikenai hukuman disiplin akibat pelanggaran terhadap ketentuan disiplin waktu kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan regulasi belum sepenuhnya mampu mendorong kepatuhan pegawai, sehingga diperlukan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan disiplin di lingkungan organisasi.



Gambar 1. Rekapitulasi Pelanggaran Waktu Kerja Pegwai Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta Periode 2023 – 2025

Sumber: Kepegawaian Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, 2025

Urgensi persoalan tersebut terlihat dari data pelanggaran waktu kerja diatas yang menunjukkan data pelanggaran disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta selama tahun 2023 hingga 202. Jumlah pegawai yang tercatat melakukan pelanggaran waktu kerja meningkat dari 42 pegawai pada 2023 menjadi 195 pegawai pada 2024, kemudian menurun menjadi 139 pegawai pada 2025. Peningkatan pada 2024 terjadi bersamaan dengan penerapan mekanisme baru dalam Pergub Nomor 8 Tahun 2024 yang mengakumulasikan menit keterlambatan dan pulang lebih awal sebagai dasar penjatuhan hukuman disiplin. Walaupun angka pelanggaran menurun pada 2025, jumlah tersebut masih menunjukkan bahwa persoalan disiplin waktu kerja belum sepenuhnya dapat diselesaikan melalui keberadaan regulasi dan sistem sanksi. Angka pelanggaran disiplin waktu kerja yang tinggi ini perlu menjadi perhatian bagi instansi dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai. Banyak pegawai yang melanggar waktu kerja seperti terlambat dan pulang lebih awal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keberadaan regulasi belum sepenuhnya mampu mendorong kepatuhan pegawai sehingga diperlukan upaya yang tidak hanya berfokus pada pemberian sanksi, tetapi juga strategi peningkatan disiplin yang lebih komprehensif. Meskipun organisasi telah mempunyai instrumen regulasi, sistem presensi digital, konsekuensi terhadap TPP, dan mekanisme penjatuhan sanksi, namun ternyata keberadaan instrumen formal tidak secara otomatis menghasilkan perilaku disiplin. Terdapat dimensi pemahaman pegawai, pengawasan pimpinan, keteladanan, persepsi keadilan, lingkungan kerja, dan hubungan antara penghargaan dengan sanksi yang turut menentukan bagaimana kebijakan disiplin bekerja pada tingkat organisasi.

Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa kedisiplinan dipengaruhi oleh tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, serta hubungan kemanusiaan. Kerangka tersebut relevan karena

memungkinkan disiplin dianalisis tidak semata-mata sebagai persoalan pelanggaran pegawai, tetapi sebagai keluaran dari interaksi antara pegawai, pimpinan, sistem organisasi, insentif, pengawasan, dan lingkungan kerja. Kerangka inilah yang digunakan penelitian untuk mengidentifikasi faktor yang mendukung maupun menghambat disiplin pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang menghambat disiplin PNS pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta serta merumuskan strategi yang dapat digunakan untuk memperkuat disiplin pegawai. Karakteristik dari obyek penelitian yang memiliki karakteristik pekerjaan yang beragam, baik di lingkungan perkantoran maupun operasional lapangan menjadi hal menarik dalam penelitian ini.

KAJIAN LITERATUR

Disiplin Pegawai

Menurut Siagian (2016), Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong pegawai agar mematuhi aturan yang berlaku dalam organisasi. Pendisiplinan pegawai dilakukan sebagai bentuk pembinaan yang bertujuan memperbaiki pengetahuan, sikap, dan perilaku kerja pegawai, sehingga mereka dapat bekerja sama dengan pegawai lain serta meningkatkan hasil kerjanya. Sedangkan menurut Sinambela (2016), disiplin dapat diartikan sebagai kepatuhan pegawai terhadap aturan atau perintah yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin juga dipahami sebagai suatu proses yang digunakan untuk menangani permasalahan kinerja pegawai, di mana manajer berperan dalam mengidentifikasi dan menyampaikan masalah kinerja tersebut kepada pegawai yang bersangkutan.

Menurut Sinambela (2016), disiplin kerja merupakan sikap sadar dan kemauan pegawai untuk mematuhi seluruh peraturan organisasi serta norma yang berlaku. Oleh karena itu, disiplin kerja dapat digunakan oleh pimpinan sebagai sarana komunikasi untuk mengarahkan pegawai agar bersedia menyesuaikan perilaku kerjanya sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Selain itu, Disiplin kerja menurut Sinambela (2016) juga dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya secara tertib dan konsisten, serta bekerja sesuai dengan aturan yang berlaku tanpa melanggar ketentuan yang telah ditetapkan.

Indikator yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Hasibuan (2019), disiplin dipengaruhi oleh delapan faktor yaitu tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, waskat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Delapan faktor tersebut digunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian ini karena mampu mengidentifikasi berbagai aspek yang memengaruhi disiplin pegawai baik dari sisi organisasi maupun individu. Berikut penjelasan singkat terhadap delapan faktor menurut Hasibuan:

1. Tujuan dan Kemampuan dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan dapat bersungguh-sungguh serta disiplin dalam melaksanakannya.
2. Teladan Pimpinan memiliki peran yang penting dalam membentuk karakter karyawan terutama dalam hal kedisiplinan. Seorang pimpinan harus menjadi teladan para bawahannya dengan memberikan contoh yang baik seperti berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan pimpinan memberikan teladan disiplin yang baik, kedisiplinan bawahan akan meningkat. Begitu pula sebaliknya.
3. Balas Jasa yang diterima pegawai, baik dalam bentuk gaji maupun berbagai fasilitas kesejahteraan, dapat memengaruhi tingkat kedisiplinan dalam bekerja. Pemberian imbalan yang sesuai akan menumbuhkan rasa puas pegawai terhadap organisasi

sehingga mendorong mereka untuk melaksanakan tugas dan mematuhi aturan yang berlaku dengan lebih baik.

4. Keadilan memiliki pengaruh terhadap tingkat disiplin kerja pegawai, karena pada dasarnya setiap individu ingin diperlakukan secara adil dan setara. Penerapan keadilan sebagai dasar dalam pemberian penghargaan maupun sanksi akan mendorong terciptanya disiplin kerja yang baik. Pimpinan yang bersikap adil terhadap seluruh bawahannya akan lebih mudah menumbuhkan kedisiplinan. Oleh karena itu, keadilan perlu diterapkan secara konsisten dalam organisasi agar disiplin kerja pegawai dapat terjaga dengan baik.
5. Pengawasan Melekat (waskat) merupakan suatu upaya dalam mencegah kesalahan, memperbaiki kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peran atasan dan bawahan dalam menentukan sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan sistem kendali yang paling efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
6. Sanksi Hukuman memiliki peranan penting dalam menegakkan disiplin kerja pegawai. Penerapan sanksi yang tegas dapat menimbulkan efek jera sehingga pegawai enggan melakukan pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Tingkat berat atau ringannya sanksi yang diberikan turut memengaruhi baik atau buruknya disiplin kerja pegawai. Oleh karena itu, sanksi hukuman perlu ditetapkan secara rasional, wajar, dan disampaikan secara jelas kepada seluruh pegawai. Sanksi tidak boleh terlalu ringan maupun terlalu berat, melainkan harus bersifat mendidik agar dapat mendorong perubahan perilaku serta menjadi sarana untuk menjaga kedisiplinan dalam organisasi.
7. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan atau mengambil keputusan akan memengaruhi kedisiplinan karyawannya. Pemimpin yang berani bertindak tegas dalam menerapkan hukuman terhadap karyawan yang melanggar disiplin akan disegani oleh bawahannya. Sebaliknya jika pimpinan kurang tegas atau tidak menghukum karyawan yang melanggar disiplin maka akan sulit untuk memelihara kedisiplinan karyawan.
8. Hubungan Kemanusiaan merupakan hubungan yang harmonis antara sesama pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan di dalam lingkungan kerja. Hubungan kerja yang baik akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, saling menghargai, serta meningkatkan kerja sama dalam pelaksanaan tugas. Sebaliknya, hubungan yang kurang harmonis dapat memicu konflik, menurunkan semangat kerja, dan berdampak pada menurunnya tingkat kedisiplinan pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun hubungan kemanusiaan yang baik agar pegawai terdorong untuk bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi pelaksanaan disiplin PNS pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Pendekatan ini digunakan untuk menggambarkan berbagai fakta, peristiwa, serta kondisi yang berkaitan dengan objek penelitian secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai fenomena yang dikaji (Sugiyono, 2016). Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian tidak semata-mata mengukur tingkat pelanggaran, tetapi berusaha memahami proses pelaksanaan disiplin, pengalaman pegawai, peran pimpinan, mekanisme pengawasan, dan berbagai kendala yang terjadi dalam penerapan kebijakan

Data penelitian terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari peraturan, dokumen kepegawaian, data absensi, serta dokumen lain yang relevan. Informan ditentukan melalui purposive sampling berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan terhadap pelaksanaan disiplin PNS. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Wawancara kepada tujuh informan, yang terdiri atas mantan pejabat yang menangani kepegawaian, penanggung jawab disiplin PNS, tenaga ahli disiplin PNS, serta empat pegawai Dinas Perhubungan. Pemilihan informan tersebut dimaksudkan untuk memperoleh perspektif dari pihak yang mengelola kebijakan sekaligus pegawai yang menjadi sasaran penerapan kebijakan disiplin pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Informan diberikan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti, sehingga informasi akan diperoleh secara langsung dan terperinci.
2. Observasi, dilakukan dengan mengamati secara langsung bagaimana proses pelaksanaan disiplin di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.
3. Dokumentasi, dalam penelitian ini, dokumentasi meliputi dokumen yang dikelola oleh Sub Bagian Kepegawaian Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta, seperti data rekapitulasi presensi, data rekapitulasi akumulasi pelanggaran waktu, data jumlah pegawai dan dokumen lainnya yang sesuai dengan topik penelitian.

Data dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Kredibilitas data diperkuat melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Analisis substantif menggunakan delapan faktor disiplin kerja Hasibuan, yaitu tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Regulasi tentang Disiplin dan Kesiapan Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan peraturan disiplin secara umum dinilai dapat dilaksanakan oleh pegawai dan telah disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan melalui penggunaan presensi digital berbasis mobile. Dinas Perhubungan sudah menggunakan sistem absensi digital berbasis mobile dan akumulasi menit dinilai telah memberikan fleksibilitas bagi pegawai dalam melakukan presensi, terutama bagi pegawai yang memiliki tugas operasional di lapangan. Selain itu, Dinas Perhubungan DKI Jakarta juga menerapkan sistem fleksibilitas waktu kerja yang memungkinkan pegawai mengganti waktu keterlambatan dengan pulang lebih terlambat sesuai dengan waktu terlambat datang. Sistem tersebut memberikan fleksibilitas terutama kepada pegawai yang menjalankan tugas operasional di lapangan. Dengan demikian, hambatan kedisiplinan tidak terutama berasal dari ketidakmampuan pegawai dalam memenuhi ketentuan waktu kerja.

Namun, permasalahannya adalah bukan karena aturan tersebut terlalu berat atau pegawai tidak mampu melaksanakannya, melainkan karena kurangnya pemahaman pegawai terhadap mekanisme regulasi, khususnya terkait dengan aturan akumulasi menit keterlambatan dan konsekuensi yang menyertainya. Informan menyampaikan bahwa sebagian pegawai masih melakukan pelanggaran berulang karena belum memahami secara memadai substansi aturan yang diberlakukan.

“Tapi masih banyak pegawai yang belum memahami isi aturan itu, makanya sampe sekarang masih banyak pegawai yang kena pelanggaran waktu kerja”. Informan 1 penelitian.

Temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara keberadaan regulasi dan internalisasi regulasi oleh pegawai. Implementasi kedisiplinan tidak sekedar pada keberadaan aturan yang tegas yang mengatur kondisi tersebut, namun juga sejauh mana pemahaman pegawai terhadap isi peraturan, seperti bagaimana keterlambatan dihitung, kapan akumulasi tersebut menghasilkan pelanggaran, bagaimana konsekuensi administratif ditetapkan, serta mekanisme yang tersedia apabila terdapat perbedaan antara kondisi faktual dan catatan sistem. Oleh karena itu, sosialisasi merupakan bagian dari mekanisme preventif disiplin, bukan hanya kegiatan administratif setelah sebuah regulasi diterbitkan

Keteladanan dan Peran Pimpinan

Teladan pimpinan berkaitan dengan peran pimpinan dalam memberikan contoh sikap disiplin kepada bawahannya. Pimpinan yang mampu menaati aturan, bersikap konsisten, dan menunjukkan kedisiplinan dalam pelaksanaan tugas akan menjadi contoh bagi pegawai dalam menjalankan kewajibannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keteladanan pimpinan relatif menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan disiplin. Pimpinan dinilai telah menunjukkan kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja dan menjadi contoh bagi pegawai. Salah satu informan mengemukakan bahwa Kepala Dinas dan Wakil Kepala Dinas bahkan hadir sebelum waktu kerja dimulai sehingga dapat menjadi teladan bagi pegawai. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pembentukan disiplin tidak sepenuhnya dapat diletakkan pada mekanisme regulasi dan sanksi, namun pimpinan punya peran penting di dalam pembentukan disiplin. Ketika pimpinan menunjukkan perilaku teladan yang konsisten, maka legitimasi kebijakan disiplin menjadi lebih kuat. Meskipun berdasarkan pengamatan lapangan dan data sekunder masih terdapat pelanggaran disiplin yang dilakukan yang terjadi salah satunya karakteristik Dinas Perhubungan yang mempunyai banyak pegawai dan unit operasional yang tersebar. Salah satunya kasus yang muncul di media masa terdapat oknum petugas Dinas Perhubungan DKI Jakarta yang dijatuhi hukuman disiplin tingkat sedang hingga berat karena terbukti melakukan pelanggaran fatal seperti praktik pungutan liar (pungli) terhadap pengemudi di jalanan atau pelanggaran kedinasan lainnya. Adanya oknum yang melanggar aturan ini tentu berdampak buruk karena berpotensi melemahkan motivasi disiplin pegawai bawahan yang bertugas di lapangan. Dengan demikian, teladan pimpinan menjadi salah satu faktor yang mendukung strategi peningkatan disiplin Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Pimpinan memberikan teladan baik untuk memperkuat pelaksanaan disiplin, serta melakukan pengawasan terhadap pegawai yang berada di bawah koordinasinya.

Balasa Jasa, TPP, dan Keterbatasan Punishment

Temuan penelitian juga memperlihatkan adanya hubungan antara kedisiplinan dengan Tambahan Penghasilan Pegawai. Pelanggaran waktu kerja dapat berdampak pada TPP sehingga menciptakan konsekuensi ekonomi langsung bagi pegawai. Balas jasa berkaitan dengan pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang dikaitkan dengan tingkat disiplin waktu kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Dinas Perhubungan DKI Jakarta. Penerapan sistem akumulasi menit membuat tingkat kehadiran, keterlambatan, dan pelanggaran waktu kerja pegawai berpengaruh terhadap besaran TPP yang diterima. Melalui mekanisme tersebut, balas jasa tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan terhadap kinerja pegawai, tetapi juga menjadi salah satu upaya dalam mendorong pegawai untuk lebih disiplin terhadap aturan jam kerja yang berlaku. Berdasarkan hasil wawancara, adanya pemotongan TPP akibat pelanggaran disiplin waktu kerja membuat pegawai menjadi lebih memperhatikan ketepatan waktu kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan presensi. Selain itu, keterkaitan antara tingkat kehadiran

dengan besaran TPP yang diterima dinilai dapat mendorong pegawai untuk lebih disiplin dalam menjalankan kewajibannya. Dengan demikian, adanya sistem hukuman berbasis akumulasi menit dinilai sudah efektif dalam mencegah pelanggaran disiplin dan meningkatkan disiplin pegawai. Sebagian informan menilai mekanisme tersebut mendorong pegawai lebih memperhatikan ketepatan waktu dan presensi.

Namun temuan penelitian memperlihatkan hasil yang tidak sepenuhnya seragam. Sebagian informan menilai pemotongan TPP memberikan dampak cukup kuat, sedangkan informan lain menilai dampaknya masih terbatas karena beberapa pegawai baru memperbaiki perilakunya setelah mendapatkan teguran langsung. Kondisi ini menunjukkan bahwa TPP meskipun cukup efektif dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai, perlu dilengkapi dengan mekanisme preventif seperti pembinaan, pengawasan, dan juga penghargaan kepada pegawai yang konsisten menunjukkan perilaku disiplin.

Keadilan dan Digitalisasi Pengawasan

Keadilan merupakan salah satu aspek yang relatif kuat dalam temuan penelitian. Keadilan dalam penerapan disiplin dapat dilihat melalui proses penghitungan akumulasi menit, pemotongan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), serta penjatuhan sanksi yang dilakukan tanpa membedakan jabatan maupun unit kerja pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, penerapan sistem akumulasi menit dan pemotongan TPP telah dilakukan secara merata melalui sistem presensi digital yang berlaku bagi seluruh pegawai. Selain itu, pegawai juga menilai bahwa aturan disiplin waktu kerja diterapkan tanpa adanya perlakuan khusus terhadap pegawai tertentu. Sistem presensi digital yang terintegrasi dengan e-TPP dinilai meningkatkan objektivitas karena proses pencatatan tidak sepenuhnya bergantung pada pertimbangan subjektif pimpinan. Informan juga menyatakan bahwa penegakan aturan dilakukan secara relatif merata dan tidak membedakan unit maupun jabatan. Salah seorang pegawai bahkan menjelaskan pengalamannya menerima teguran tertulis akibat melewati batas akumulasi menit meskipun selisihnya relatif kecil.

Pengawasan melekat menjadi salah satu persoalan penting dalam hasil penelitian. Atasan langsung telah menggunakan kombinasi pengawasan digital dan pemeriksaan langsung. Kepala seksi maupun pimpinan unit melakukan cross-check terhadap laporan kedisiplinan bawahannya serta memberikan teguran ketika ditemukan pelanggaran. Pengawasan melekat dipahami sebagai bentuk kendali dan perhatian langsung dari atasan terhadap pelaksanaan disiplin waktu kerja pegawai. Pengawasan tersebut menjadi penting karena sebagian pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta memiliki tugas operasional di lapangan sehingga tidak seluruh aktivitas kerja dapat dipantau hanya melalui sistem presensi digital. Banyaknya pegawai yang harus dipantau, khususnya pada unit operasional, menjadi salah satu tantangan dalam pelaksanaan pengawasan. Keterlibatan atasan dalam memantau pegawai terhadap aturan jam kerja menjadi bagian penting dalam menjaga kedisiplinan pegawai. Keberadaan pengawasan langsung juga dapat membentuk rasa tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai ketentuan yang berlaku. Berdasarkan hasil wawancara, Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta sudah memiliki sistem pengawasan digital yang dapat diakses oleh pimpinan. Selain itu, pimpinan di setiap unit mengawasi secara langsung bawahannya. Namun, banyaknya jumlah pegawai yang harus diawasi membuat pengawasan berjalan kurang efektif sehingga pengawasan bersifat kurang menyeluruh karena jumlah pengawas lapangan yang tidak sebanding dengan pegawai yang diawasi.

Sanksi, Ketegasan, dan Pelanggaran

Sanksi hukuman berkaitan dengan penerapan konsekuensi terhadap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang melakukan pelanggaran disiplin waktu kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Sanksi disiplin telah memiliki tingkatan yang jelas berdasarkan akumulasi menit pelanggaran. Mekanismenya bergerak dari hukuman ringan berupa teguran hingga hukuman yang lebih berat. Penerapan sanksi dilakukan melalui mekanisme akumulasi menit pelanggaran yang dapat berdampak pada pemotongan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) hingga penjatuhan hukuman disiplin sesuai ketentuan yang berlaku. Penerapan sanksi dinilai cukup memengaruhi perilaku disiplin pegawai, terutama karena adanya dampak langsung terhadap TPP yang diterima. Kepastian konsekuensi tersebut memberikan kerangka formal yang cukup kuat bagi penegakan disiplin..

Berdasarkan hasil wawancara, pegawai cenderung lebih memperhatikan kehadiran dan ketepatan waktu kerja setelah diberlakukannya sistem akumulasi menit pelanggaran. Selain itu, penjatuhan hukuman disiplin bagi pegawai yang melakukan pelanggaran berulang juga dinilai mampu memberikan peringatan bagi pegawai lainnya agar tidak melakukan pelanggaran serupa. Berdasarkan hasil telaah dokumen dari Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 8 Tahun 2024, jika seorang pegawai melakukan pelanggaran ringan maka penjatuhan disiplin akan dilakukan oleh atasan langsung pegawai yang melanggar. Ketika pelanggaran yang dilakukan pegawai sudah memasuki kategori sedang maka akan dilakukan Berita Acara Pemeriksaan (BAP) sebagai tindak lanjut penjatuhan hukuman disiplin. Proses pelaksanaan BAP terhadap pelanggaran disiplin sedang hingga berat tertuang pada pasal 16 pada Pergub Provinsi DKI Jakarta Tahun 2024. Unsur yang terlibat dalam pelaksanaan BAP yaitu Subbagian Kepegawaian Dinas Perhubungan DKI Jakarta sebagai fasilitator dan tim pemeriksa yang telah dibentuk oleh Gubernur atau pejabat lain yang ditunjuk. Tim pemeriksa terdiri dari unsur atasan langsung pegawai yang bersangkutan, unsur pengawas yaitu Inspektorat, unsur kepegawaian yaitu Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DKI Jakarta, dan unsur hukum yaitu Biro Hukum atau Bagian Hukum Sekretariat Kota/Kabupaten.

Ketegasan pimpinan tetap diperlukan untuk menjamin konsistensi aturan. Ketegasan berkaitan dengan konsistensi pihak yang berwenang dalam menerapkan aturan disiplin waktu kerja kepada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Sikap tegas dari pimpinan maupun pihak yang bertanggung jawab terhadap disiplin pegawai dinilai penting untuk membangun kepatuhan pegawai terhadap aturan jam kerja dan sistem presensi yang berlaku. Ketegasan dalam menindak pelanggaran juga dapat menunjukkan bahwa setiap bentuk pelanggaran memiliki konsekuensi yang harus dipertanggungjawabkan oleh pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, penerapan disiplin waktu kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta telah dilakukan secara cukup tegas, khususnya melalui penerapan sistem akumulasi menit dan pemotongan TPP. Pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin tetap dikenakan konsekuensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku tanpa memandang unit kerja maupun jabatan tertentu. Meskipun demikian, masih adanya pelanggaran ini menunjukkan bahwa mekanisme korektif ini juga perlu didukung dengan pendekatan preventif untuk mencegah terjadinya pelanggaran.

Hubungan Kemanusiaan dan Disiplin sebagai Budaya Kerja

Hubungan kemanusiaan berkaitan dengan hubungan sosial dan komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan pegawai maupun antar sesama pegawai di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta. Hubungan kemanusiaan ditemukan sebagai elemen penting dalam pembentukan disiplin. Hubungan kerja yang baik dinilai dapat

menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif sehingga pegawai merasa lebih nyaman dan memiliki kesadaran untuk menaati aturan yang berlaku. Komunikasi yang baik antara petugas kepegawaian, pimpinan, dan pegawai memungkinkan persoalan disiplin diselesaikan secara lebih terbuka. Pimpinan juga dapat melakukan pembinaan sebelum pelanggaran berkembang menjadi kasus yang lebih berat.

Berdasarkan hasil wawancara, lingkungan kerja yang saling percaya, saling mengingatkan dan adanya rasa segan antar pegawai turut memengaruhi kedisiplinan pegawai dalam menaati aturan jam kerja. Lingkungan kerja yang demikian menciptakan bentuk social control di antara pegawai, sehingga kedisiplinan tidak hanya diawasi melalui sistem formal. Hal ini didukung oleh hasil observasi berupa keterlibatan secara langsung dalam proses Berita Acara Pemeriksaan (BAP). Peneliti melihat bahwa meskipun suasananya formal untuk penegakan aturan, tim pemeriksa tetap menjaga hubungan kemanusiaan yang baik dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menjelaskan kendala pribadinya tanpa rasa tertekan.

Strategi Peningkatan Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta

Berdasarkan hasil penelitian, permasalahan utama pelaksanaan disiplin pada Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta bukan pada mekanisme regulasi. Organisasi telah memiliki regulasi yang jelas, dan didukung oleh sistem presensi, mekanisme sanksi, dan keterkaitan antara disiplin dengan TPP. Tantangannya adalah bagaimana instrumen-instrumen tersebut diterjemahkan menjadi perilaku kerja secara konsisten. Hasil penelitian menunjukkan tantangan yang mempengaruhi pelaksanaan disiplin. Adapun permasalahan utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pertama, Rendahnya pemahaman pegawai terhadap kebijakan disiplin. Berdasarkan temuan di lapangan, masih terdapat pegawai yang belum memahami secara menyeluruh ketentuan yang diatur dalam Peraturan Gubernur DKI Jakarta Nomor 8 Tahun 2024, khususnya terkait mekanisme sistem akumulasi menit dan konsekuensi pelanggarannya. Kondisi ini terbukti dari masih adanya pegawai yang mengajukan keberatan atas hasil rekapitulasi pelanggaran disiplin, serta tingginya angka pelanggaran yang terus terjadi meskipun sanksi telah diberlakukan. Sosialisasi terkait peraturan tersebut yang dilakukan pada hari Senin saat melakukan apel pagi belum menunjukkan efektivitas dalam penyampaian informasi.

Kedua, sistem pengawasan belum berjalan efektif. Dinas Perhubungan DKI Jakarta memiliki jumlah pegawai yang sangat banyak khususnya bagi unit yang beroperasi di lapangan. Kondisi ini menggambarkan bahwa pengawasan terhadap pegawai perlu dilakukan secara maksimal. Saat ini, di lingkungan Dinas Perhubungan sudah diberlakukan mekanisme pengawasan bagi pegawai yang bertugas di lapangan. Pengawasan dilakukan oleh pegawai yang menjabat sebagai Kepala Satuan Pelaksana sebagai atasan langsung pegawai lapangan. Namun, banyaknya pegawai di lapangan membuat pengawasan berjalan kurang efektif. Pengawasan yang kurang efektif menyebabkan beberapa pegawai menjadi lepas dari lingkup pengawasan yang akhirnya mengakibatkan terjadinya pelanggaran disiplin.

Ketiga, Belum tersedianya mekanisme apresiasi. Selama ini upaya peningkatan disiplin di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta lebih bertumpu pada mekanisme sanksi melalui pemotongan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) dan penjatuhan hukuman disiplin. Meskipun mekanisme tersebut memberikan tekanan bagi pegawai

untuk lebih patuh, fakta di lapangan menunjukkan bahwa angka pelanggaran masih tetap tinggi sejak diberlakukannya Pergub Nomor 8 Tahun 2024. Belum adanya program apresiasi yang terstruktur bagi pegawai yang berprestasi dalam hal kedisiplinan menjadikan budaya disiplin sulit terbentuk secara organik di lingkungan kerja. Berdasarkan temuan tersebut, strategi peningkatan pelaksanaan disiplin di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta direkomendasikan sebagai berikut :

Pertama, meningkatkan intensitas sosialisasi regulasi disiplin. Hal ini dapat memperdalam pemahaman pegawai terhadap ketentuan disiplin yang berlaku, khususnya terkait sistem akumulasi menit, mekanisme presensi digital, serta konsekuensi yang timbul akibat pelanggaran disiplin waktu kerja. Sosialisasi dapat dilaksanakan secara berkala melalui rapat, penyampaian informasi oleh pimpinan unit kerja, media internal, maupun penyebaran materi informasi kepada seluruh pegawai. Pendekatan ini telah diterapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Melalui program *roadshow* Sosialisasi Manajemen ASN, BKD Provinsi Jawa Timur secara rutin menyelenggarakan sosialisasi materi disiplin, kinerja, cuti, dan presensi secara langsung ke berbagai perangkat daerah, antara lain di lingkungan Badan Pendapatan Daerah pada tahun 2024 serta Cabang Dinas Pendidikan Wilayah Banyuwangi dan Ponorogo

Kedua, membangun pengawasan berjenjang. Pengawasan perlu didistribusikan dari kepala unit kepada koordinator atau pejabat yang mempunyai hubungan kerja langsung dengan kelompok pegawai yang lebih kecil. Selain itu diperlukan upaya pembinaan keteladanan pimpinan yang terstruktur di seluruh lapisan organisasi. Pembinaan tersebut dapat dilakukan melalui forum evaluasi berkala antar pimpinan unit, pembekalan nilai dasar dan kode etik ASN secara rutin, serta pembukaan ruang konsultasi antara pimpinan dan bawahan sebagai sarana pembinaan yang bersifat preventif. Pendekatan ini telah diakomodasi secara nasional melalui Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2021 tentang Penegakan Disiplin Pegawai ASN, yang mewajibkan Pejabat Pembina Kepegawaian untuk secara aktif mendorong keteladanan pimpinan dalam penerapan nilai dasar, kode etik, dan kode perilaku ASN di seluruh unit kerja, serta membuka ruang konsultasi dan pembinaan bagi ASN sebagai salah satu langkah pencegahan pelanggaran disiplin. Dinas perlu melaksanakan pengawasan secara berjenjang dengan membentuk kelompok-kelompok pengawasan pegawai dalam setiap unit kerja. Sebagai contoh, apabila dalam satu unit terdapat banyak pegawai, maka pengawasan tidak hanya dilakukan oleh kepala unit, melainkan dapat dibantu oleh koordinator atau pejabat yang membawahi beberapa pegawai tertentu. Praktik pengawasan berjenjang yang kombinatorik ini telah diterapkan di Kelurahan Gubeng, Kota Surabaya, dalam implementasi Peraturan Walikota Surabaya Nomor 44 Tahun 2022.

Ketiga, memberikan penghargaan kepada pegawai yang konsisten menunjukkan konsistensi dalam kedisiplinan. Apresiasi tidak selalu diberikan dalam bentuk materi, tetapi juga dapat berupa piagam penghargaan, pengakuan dari pimpinan, publikasi pegawai teladan, maupun pemberian kesempatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Pemberian apresiasi bertujuan untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam mempertahankan kedisiplinannya serta mendorong pegawai lain untuk menunjukkan perilaku yang sama. Pegawai yang memperoleh penghargaan akan merasa bahwa upaya yang dilakukan mendapat pengakuan dari organisasi sehingga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan. Program penghargaan seperti ini telah dijalankan oleh Pemerintah Kota Surabaya melalui program "Disiplin Fair" yang diselenggarakan secara triwulanan oleh Inspektorat Daerah dilansir

dari laman Seputar Birokrasi. Dalam program tersebut, pegawai yang melakukan pelanggaran mendapatkan pembinaan langsung, sementara pegawai yang konsisten mematuhi aturan disiplin diberikan penghargaan sebagai bentuk pengakuan atas perilaku positifnya.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta telah mengacu pada Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil serta Peraturan Gubernur Provinsi DKI Jakarta Nomor 8 Tahun 2024 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Namun, implementasinya masih menghadapi beberapa kendala, antara lain belum optimalnya pemahaman sebagian pegawai terhadap ketentuan disiplin waktu kerja dan mekanisme akumulasi menit, belum efektifnya pelaksanaan pengawasan dan pembinaan pada unit kerja dengan jumlah pegawai yang besar, serta masih ditemukannya pelanggaran disiplin yang dilakukan secara berulang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa penegakan disiplin tidak hanya dipengaruhi oleh keberadaan regulasi dan penerapan sanksi, tetapi juga dipengaruhi oleh efektivitas pembinaan, pengawasan, dan pemahaman pegawai terhadap aturan yang berlaku. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan tiga strategi peningkatan disiplin, yaitu meningkatkan intensitas sosialisasi regulasi disiplin, , membangun pengawasan berjenjang, serta memberikan apresiasi kepada pegawai yang secara konsisten menunjukkan tingkat disiplin yang baik. Penerapan strategi tersebut diharapkan mampu memperkuat budaya disiplin, meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan, serta mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional dan pelayanan publik yang lebih berkualitas di lingkungan Dinas Perhubungan Provinsi DKI Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Alisa Ramadhani, P., & Ariawan, A. (2023). Penjatuhan Hukuman Disiplin Tingkat Berat Terhadap Kasus Absensi Setelah Berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. *Cakrawala Repositori IMWI*.
- Dhita, N.S., & Yusuf, R.R. (2025). Implementasi Kebijakan Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kabupaten Tegal. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*. Vol. 7 No. 2 November 2025, hal. 135-146
- Hasibuan, Malayu S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Negeri Sipil*. Bandung; PT Refika Aditama.
- Zulkenedi, Z., & Frinaldi, A. (2023). *Fleksibilitas dan Inovasi di Sektor Publik*. *Cakrawala Repositori IMWI*.
- Fathurrohman, S., Alamsyah, M.R., & Nuraisyah, N. (2025). Analisis Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin PNS di Lembaga Penyiaran Publik Tvri Stasiun Sulawesi Tengah. *Jurnal Syntax Imperatif : Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*.
- Siagian, Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinambela, L.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian: Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Pramita, M.F.Y., et al. (2026). Evaluasi Disiplin ASN Berdasarkan Perwali Kota Surabaya Nomor 44 Tahun 2022. *Konstitusi : Jurnal Hukum, Administrasi Publik, Dan Ilmu Komunikasi*.
- Yusuf, R. R., Adnin, H. N., & Kriswibowo, A. (2022). Peluang Green Human Resource Management pada Sektor Publik dalam Mendukung 81 Pembangunan Berkelanjutan. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 105–118.

Sumber Pustaka dari Website

- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur (2025). Sosialisasi Manajemen ASN di Lingkungan Cabang Dinas Pendidikan. Retrieved From: <https://bkd.jatimprov.go.id/berita/detail/2025/01/29/sosialisasi-manajemen-asn-di-lingkungan-cabang-dinas-pendidikan>
- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur (2025). Sosialisasi Teknis Presensi dan Potongan TPP bagi ASN di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Retrieved From: <https://bkd.jatimprov.go.id/berita/detail/2025/03/14/sosialisasi-teknis-presensi-dan-potongan-tpp-bagi-asn-di-lingkungan-pemerintah-provinsi-jawa-timur>