



Evaluasi Disiplin ASN Berdasarkan Perwali Kota Surabaya Nomor 44 Tahun 2022

Meissa Fahdilla Yodha Pramita ^{1*}, Nevada Salsabillah ², Fadila Andini Syahputri ³,
Wildan Taufik Raharja ⁴

^{1,2,3,4,5} Program Studi D4 Administrasi Negara, Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: meissafahdilla.22007@mhs.unesa.ac.id

Abstract. *This study aims to evaluate the implementation of civil servant discipline enforcement based on Surabaya Mayor Regulation Number 44 of 2022 at Gubeng Subdistrict. The research employs a qualitative approach with a case study design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis, and analyzed using the interactive model of Miles and Huberman within the Context–Mechanism–Outcome (CMO) framework. The findings indicate that the regulation has generally improved civil servant discipline, particularly in attendance, punctuality, administrative compliance, and public service quality. This improvement is supported by organizational context factors such as daily work culture, active leadership, and the integration of digital attendance systems. Key mechanisms driving compliance include layered supervision, persuasive coaching, and the gradual application of disciplinary sanctions. However, challenges remain, including high workloads and limited human resources, which require continuous guidance for certain employees. The study concludes that the effectiveness of civil servant discipline enforcement is largely shaped by the interaction between organizational context and policy implementation mechanisms.*

Keywords: *Civil Servant Discipline; CMO Theory; Gubeng Subdistrict; Mayor Regulation 44/2022; Policy Evaluation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi implementasi penegakan disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) berdasarkan Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 44 Tahun 2022 di Kelurahan Gubeng. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis interaktif Miles dan Huberman dengan kerangka teori Context–Mechanism–Outcome (CMO). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan Perwali tersebut secara umum mampu meningkatkan kedisiplinan ASN, terutama dalam aspek kehadiran, ketepatan waktu, kepatuhan administrasi, dan kualitas pelayanan publik. Peningkatan ini didukung oleh konteks organisasi berupa budaya kerja harian, kepemimpinan yang aktif, serta dukungan sistem presensi digital yang terintegrasi. Mekanisme yang berperan penting meliputi pengawasan berlapis, pembinaan persuasif, serta penerapan sanksi secara bertahap. Meskipun demikian, masih terdapat kendala berupa beban kerja yang tinggi dan keterbatasan sumber daya manusia yang menyebabkan sebagian pegawai memerlukan pembinaan lanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas penegakan disiplin ASN sangat ditentukan oleh interaksi antara konteks organisasi dan mekanisme pelaksanaan kebijakan.

Kata kunci: Disiplin ASN; Evaluasi Kebijakan; Kelurahan Gubeng; Perwali 44 Tahun 2022; Teori CMO.

1. LATAR BELAKANG

Di era reformasi birokrasi dan tuntutan good governance, disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi salah satu prasyarat utama untuk mewujudkan pelayanan publik yang profesional, efektif, dan akuntabel. Sebagai pelaksana kebijakan dan pemberi layanan langsung kepada masyarakat, ASN dituntut untuk menunjukkan kedisiplinan dalam berbagai aspek, mulai dari kepatuhan terhadap jam kerja, pelaksanaan tugas sesuai prosedur, hingga sikap kerja yang mencerminkan integritas serta tanggung jawab. Kedisiplinan menjadi indikator penting kinerja birokrasi karena memengaruhi kecepatan, ketepatan, dan konsistensi pelayanan yang diterima masyarakat. Di tengah meningkatnya tuntutan publik terhadap transparansi serta

efisiensi layanan pemerintah, disiplin ASN tidak hanya menjadi kewajiban administratif, tetapi juga prasyarat utama terciptanya budaya kerja yang produktif dan profesional. Oleh karena itu, upaya penguatan disiplin ASN menjadi perhatian penting dalam berbagai instansi pemerintah, termasuk pada level pemerintahan terdepan seperti kantor kelurahan, yang berinteraksi langsung dengan kebutuhan masyarakat setiap hari.

Pemerintah Kota Surabaya merespon kebutuhan tersebut dengan mengeluarkan Peraturan Walikota Nomor 44 Tahun 2022 sebagai pedoman teknis penegakan disiplin ASN, yang dimaksudkan untuk menyelaraskan norma, mekanisme pengawasan, serta sanksi disiplin di lingkungan pemerintahan kota (Pemerintah Kota Surabaya, 2022). Konteks regulasi ini tidak berdiri sendiri; ia menjadi bagian dari agenda reformasi birokrasi nasional dan regulasi ASN modern, terutama setelah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang disiplin ASN dan perkembangan sistem kepegawaian Indonesia. Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa meskipun regulasi teknis disiplin telah diperkuat, terdapat kesenjangan implementasi di banyak daerah akibat keterbatasan sumber daya, pemahaman aturan yang berbeda-beda, dan kelemahan dalam pengawasan (Rofiq et al., 2023). Di sisi lain, aspek etika ASN sangat penting dalam mendukung good governance, karena tanpa integritas pegawai, disiplin saja tidak cukup (Santoso & Dewi, 2019). Selain itu, pengembangan kompetensi dan inovasi ASN dalam birokrasi juga menjadi pilar utama reformasi birokrasi modern untuk menjawab tantangan efisiensi dan digitalisasi pelayanan publik (Apriansyah et al., 2025).

Dalam berbagai instansi pemerintahan, terutama di tingkat kelurahan, realitas menunjukkan bahwa meskipun regulasi disiplin ASN telah diperkuat, masih terdapat celah signifikan antara aturan dan praktik di lapangan; misalnya, keterlambatan masuk kerja, pulang lebih awal, dan absensi tanpa keterangan kerap menjadi permasalahan yang lazim ditemui. Di Dinas Sosial Kota Manado, penelitian mengungkap bahwa pelanggaran seperti kehadiran, pulang lebih awal, dan ketidakhadiran tanpa keterangan masih sering terjadi meskipun sudah diterapkan PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin ASN (Fatimah et al., 2025). Selain itu, di Kabupaten Sleman, transformasi ke absensi digital (e-presensi) mampu meningkatkan kepatuhan jam kerja ASN, tetapi penelitian menunjukkan bahwa sebelum digitalisasi, kegagalan pegawai untuk mematuhi aturan jam kerja cukup tinggi (Mulyani et al., 2024). Sementara itu, di Kabupaten Karawang, sistem absensi online dinilai sangat krusial dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kehadiran pegawai ASN sehingga mampu menekan pelanggaran disiplin yang sulit dilacak dengan metode konvensional (Jayadirja & Marlina, 2025). Secara kelembagaan, hambatan-hambatan seperti toleransi tinggi terhadap pelanggaran waktu kerja, minimnya sanksi yang dirasakan efektif oleh pegawai, serta

pengawasan yang belum optimal dari pimpinan lokal mengakibatkan kesenjangan penerapan disiplin dan realitas di lapangan.

Di Kelurahan Gubeng, salah satu kendala mendasar yang muncul adalah kekurangan formasi pegawai sesuai Analisis Beban Kerja (ABK), sementara beban tugas tambahan dari dinas-dinas kota dilimpahkan ke tingkat kelurahan tanpa penambahan pegawai yang memadai. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan Sekretaris Kelurahan Gubeng menyatakan bahwa, meski kelurahan telah mengajukan penambahan pegawai sejak dua tahun lalu untuk menutup kekurangan yang ditunjukkan dalam analisis beban kerja, permintaan tersebut belum mendapatkan respons yang cukup konkret, sementara pekerjaan tambahan dari dinas menyebabkan para pegawai kelurahan sering kali mengalami overload tugas yang melampaui kapasitas normal. Dari permasalahan tersebut, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana kondisi organisasi di Kelurahan Gubeng memengaruhi tingkat kedisiplinan ASN serta sejauh mana Perwali Nomor 44 Tahun 2022 dapat diimplementasikan secara efektif. Oleh karena itu, penelitian ini digunakan untuk mengevaluasi secara komprehensif implementasi disiplin ASN di Kelurahan Gubeng dengan menggunakan teori CMO sebagai kerangka analitis utama.

2. KAJIAN TEORITIS

Evaluasi Kebijakan Publik

Evaluasi kebijakan publik merupakan proses sistematis untuk menilai efektivitas, efisiensi, dampak, dan relevansi suatu kebijakan setelah diimplementasikan, dengan tujuan memberikan umpan balik bagi pengambilan kebijakan berikutnya dan meningkatkan kualitas kebijakan (Febrianti et al., 2025). Dalam literatur administrasi publik, evaluasi kebijakan tidak hanya berfungsi sebagai kontrol terhadap pelaksanaan kebijakan, tetapi juga sebagai sarana belajar organisasi mengevaluasi kebijakan memungkinkan pemangku kepentingan memahami apakah program telah berjalan sesuai dengan tujuan awal dan bagaimana faktor-faktor pelaksanaan memengaruhi hasilnya (Warman et al., 2023). Evaluasi kebijakan dalam konteks keberlanjutan (sustainability) semakin mendapat perhatian, di mana analisis tidak hanya fokus pada dampak kuantitatif, tetapi juga keadilan sosial dan kelangsungan efek kebijakan terhadap masyarakat (Maesarini & Samsudin, 2023). Berdasarkan kerangka teori klasik, kriteria evaluasi yang sering dikaji mencakup efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan (Dunn), yang menjadi tolok ukur apakah suatu kebijakan berhasil mencapai tujuannya dengan sumber daya yang ada dan relevan bagi masyarakat.

Perwali No 44 Tahun 2022

Peraturan Wali Kota (Perwali) Surabaya Nomor 44 Tahun 2022 memberikan pedoman teknis penegakan disiplin ASN di lingkungan pemerintahan Kota Surabaya, yang mencakup mekanisme pembinaan, pemeriksaan pelanggaran, pencatatan kehadiran, hingga sanksi disiplin untuk jenis pelanggaran ringan hingga berat. Perwali ini disusun sebagai pelengkap dari peraturan nasional seperti PP No. 94 Tahun 2021, agar prinsip *good governance* dapat diterapkan secara konkret di tingkat lokal dan disiplin pegawai terpadu secara sistematis (Perwali Kota Surabaya, 2022). Di Kota Surabaya sendiri, penegakan disiplin ASN juga sejalan dengan nilai-nilai ASN BerAKHLAK yang digelorkan di tingkat pemerintahan lokal, sehingga Peraturan Wali Kota Surabaya No.44 Tahun 2022 tidak hanya sebagai regulasi administratif tetapi juga bagian dari upaya pembentukan kultur birokrasi profesional dan berintegritas (Abdullah & Isbandono, 2024). Dalam konteks penelitian ini, Peraturan Wali Kota Surabaya No.44 Tahun 2022 menjadi regulasi sentral yang dievaluasi – penelitian akan mengkaji sejauh mana pedoman teknis dalam Perwali tersebut diimplementasikan di Kelurahan Gubeng, dan bagaimana aspek konteks (seperti beban kerja dan sumber daya), mekanisme (presensi, pembinaan, sanksi), dan outcome (kedisiplinan pegawai) berinteraksi satu sama lain, sehingga bisa menilai efektivitas kebijakan ini di lapangan.

Teori Evaluasi

Teori Context Mechanism Outcome (CMO) berasal dari pendekatan *realist evaluation* yang dikembangkan oleh Pawson dan Tilley, dan kini banyak digunakan dalam evaluasi kebijakan publik untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa suatu intervensi menghasilkan hasil tertentu dalam kondisi tertentu. Dalam teori ini, “Context” merujuk pada kondisi eksternal atau latar belakang struktural misalnya faktor sosial, budaya, kelembagaan, dan lingkungan yang memengaruhi jalannya mekanisme (*generative mechanisms*) dan memperkuat atau menghambat efek kebijakan. (Greenhalgh & Manzano, 2022) menegaskan bahwa pemahaman konteks sangat krusial karena berbagai konteks dapat mengaktifkan mekanisme yang berbeda dan menghasilkan outcome yang berbeda pula. Kemudian, “Mechanism” adalah proses tersembunyi yang menghasilkan perubahan, yakni bagaimana pelaku kebijakan dan penerima kebijakan merespons sumber daya, insentif atau intervensi kebijakan; mekanisme ini sering bersifat kausal dan tidak langsung peserta tidak semata-mata “dipaksa”, tetapi termotivasi oleh elemen-elemen tertentu yang memicu respons (Dewing & Baldie, 2022). Realist evaluator mencari *generative mechanisms* ini untuk menjelaskan “mengapa kebijakan bekerja (atau tidak)”. Akhirnya, “Outcome” adalah hasil kebijakan baik yang diharapkan maupun tak terduga yang muncul dari interaksi antara konteks dan mekanisme. Sebagaimana dijelaskan

dalam literatur evaluasi realistis, outcome bukan hanya sekadar output, tetapi termasuk perubahan nyata pada perilaku, sistem, atau struktur sosial sebagai konsekuensi aktivasi mekanisme dalam konteks tertentu (Dewing & Baldie, 2022). Dengan demikian, teori CMO memberikan kerangka analitis yang sangat berguna untuk mengevaluasi penegakan disiplin ASN di Kelurahan Gubeng: bukan hanya menilai hasil kehadiran atau sanksi, tetapi juga memahami kondisi konteks (misalnya beban kerja, sumber daya, kultur birokrasi) yang memungkinkan mekanisme kedisiplinan (insentif, pengawasan, pembinaan) bekerja, sehingga menghasilkan efek (outcome) tertentu dalam praktik.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Menurut (Creswell & Poth, 2024) penelitian kualitatif digunakan untuk memahami makna yang dikonstruksi oleh individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial, dengan menekankan konteks alami dan kedalaman analisis. Strategi studi kasus dipilih karena penelitian ini berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap suatu fenomena kebijakan. Dalam hal ini implementasi dan evaluasi Peraturan Walikota Surabaya Nomor 44 Tahun 2022 dalam konteks nyata di Kelurahan Gubeng. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman komprehensif mengenai bagaimana kebijakan penegakan disiplin ASN diterapkan, ditafsirkan, serta dievaluasi oleh para pelaksana dan pemangku kepentingan di lapangan (Creswell & Poth, 2024).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi kebijakan publik merupakan proses sistematis untuk menilai kesesuaian antara tujuan, mekanisme pelaksanaan, dan hasil nyata sehingga perbaikan kebijakan dapat dilakukan secara akuntabel (Sahabuddin, 2022). Pendekatan ini memerlukan kombinasi bukti kuantitatif dan kualitatif karena evaluasi administratif saja sering tidak mampu mengungkap kesenjangan implementasi, sebagaimana terlihat dalam studi penggunaan presensi elektronik ASN (Mulyani et al., 2024). Kerangka CMO menegaskan bahwa efektivitas intervensi dipengaruhi konteks organisasi termasuk struktur kerja, budaya kedisiplinan, dan dukungan pimpinan yang juga relevan untuk menganalisis disiplin ASN di Kelurahan Gubeng Kota Surabaya (Hasri & Djasri, 2021). Mekanisme berupa respons pegawai terhadap instrumen seperti e-presensi, pengawasan, dan pemberlakuan reward–punishment berperan langsung dalam membentuk outcome kepatuhan hadir dan tepat waktu (Sari et al., 2023). Karena itu, integrasi evaluasi empiris

dengan analisis CMO memungkinkan diagnosis yang lebih realistis untuk mengidentifikasi hambatan serta penguatan kedisiplinan ASN di Kelurahan Gubeng. Berikut hasil evaluasi disiplin ASN di Kelurahan Gubeng menggunakan teori CMO.

Context

Pada indikator *context*, evaluasi berfokus pada kondisi struktural, budaya kerja, kapasitas SDM, serta sistem administrasi yang menjadi lingkungan tempat mekanisme disiplin dijalankan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Lurah Gubeng, Sekretaris, Kasi Pemerintahan menyampaikan sebagai berikut,

“Di Kelurahan Gubeng, kami menerapkan kedisiplinan melalui penegakan jam kerja sesuai Perwali 44 Tahun 2022. Pegawai wajib mengikuti tambahan jam kerja hari Sabtu dan pelayanan malam hari Selasa. Setiap pagi kami lakukan doa pagi, itu sekaligus untuk briefing, pembinaan, dan evaluasi harian. Saya juga turun langsung melakukan sidak bersama para kasi untuk memastikan pegawai hadir dan menjalankan tugasnya. Selain itu, laporan dari masyarakat, RT/RW, atau aplikasi Wargaku menjadi bahan pengawasan kinerja pegawai.” (Ibu Fatin Hamamah, S.Ag., SH., MH sebagai Lurah Gubeng).

“Administrasi kedisiplinan di sini sudah tertata cukup baik. Presensi menggunakan fingerprint, Kantorku, dan TEKOCAP, semuanya terintegrasi sehingga data kehadiran bisa dipertanggungjawabkan. Untuk petugas pelayanan di balai RW, sistemnya memakai foto dan tagging lokasi. Kami juga melakukan rolling petugas lapangan di tiga RW setiap bulan, supaya tidak jenuh dan tetap bersemangat.” (Bapak Muhammad Ghomri, SE, MM. selaku Sekretaris).

“Doa pagi itu wajib, karena di situ kami menyampaikan informasi penting dan pemeriksaan tugas. Jumlah pegawai memang memengaruhi penyelesaian pekerjaan, karena banyak sekali pelimpahan tugas dari dinas-dinas kota. Tapi secara umum, pegawai sudah paham aturan jam kerja, presensi, dan Perwali. Tantangan kami ada pada beban kerja yang besar dan SDM yang terbatas.” (Bapak Tofan Yudi Antoro, SE, MM. Kepala Seksi Pemerintahan dan Pelayanan Publik).

Berdasarkan temuan wawancara, elemen Context dalam kerangka CMO tampak dominan dalam membentuk tingkat kedisiplinan ASN di Kelurahan Gubeng. Konteks struktural tercermin dari aturan formal Perwali No 44 Tahun 2022, pola jam kerja berlapis, dan kewajiban pelayanan di balai RW yang menciptakan tuntutan kehadiran dan kepastian layanan. Konteks organisasi internal juga memperlihatkan budaya kerja yang dibangun melalui kegiatan doa pagi, forum informal untuk konsolidasi tugas, serta pola pengawasan yang bersifat kombinitif, baik melalui sidak maupun laporan masyarakat. Selain itu, konteks teknologis seperti *fingerprint*, Kantorku, dan TEKOCAP menciptakan transparansi data presensi yang

meningkatkan akuntabilitas pegawai. Namun, konteks eksternal berupa pelimpahan tugas dari berbagai dinas serta keterbatasan jumlah pegawai menghasilkan tekanan kerja yang tinggi, sehingga disiplin sering tidak hanya ditentukan oleh komitmen individu tetapi juga kemampuan unit kerja menyerap beban administratif. Dengan demikian, penerapan disiplin ASN di Kelurahan Gubeng tidak dapat dipahami sebagai persoalan kepatuhan semata, tetapi sebagai hasil interaksi antara aturan formal, budaya organisasi, infrastruktur teknologi, pengawasan sosial, dan beban kerja struktural yang secara keseluruhan membentuk mekanisme perilaku pegawai.

Penemuan di Kelurahan Gubeng menunjukkan bahwa kombinasi antara aturan formal, pengawasan, budaya kerja dan sistem absensi digital telah memperkuat kedisiplinan ASN sebuah temuan yang selaras dengan hasil penelitian di Dinas Perhubungan Kabupaten Malang, yang menunjukkan bahwa penerapan presensi fingerprint secara signifikan meningkatkan disiplin kehadiran pegawai (A & Alie, 2024). Demikian pula, studi pada instansi ASN di Kabupaten Kediri menemukan bahwa disiplin kerja, motivasi, dan pengawasan bersama-sama berkontribusi terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini mendukung argumen bahwa konteks struktural dan mekanisme administrasi seperti absensi elektronik dan pengawasan rutin menjadi fondasi penting bagi tercapainya outcome berupa kehadiran tertib dan kinerja publik yang lebih baik (Narkulintan et al., 2025).

Mekanisme

Pada indikator *mechanism*, menekankan bagaimana kebijakan memicu respons internal actor yaitu ASN, melalui rangsangan seperti aturan, pengawasan, sistem teknologi, maupun sanksi yang diterapkan. Mekanisme bekerja ketika pegawai merasakan adanya konsistensi pengawasan, kepastian hukuman, alur koordinasi, serta contoh perilaku dari pimpinan yang kemudian menggerakkan tindakan disiplin sehari-hari.

“Kalau pegawai sering telat atau tidak absen, kami langsung memberikan hukuman disiplin. Tahapannya mulai dari teguran pertama, kedua, ketiga, sampai teguran keras, dan setiap teguran itu berpengaruh pada pengurangan penghasilan. Mekanisme pengawasan di sini berjalan setiap hari karena staf diawasi oleh kasi, kasi diawasi oleh Sekretaris, dan saya sendiri juga tetap memantau langsung seluruh pegawai. Perwali 44/2022 juga membawa mekanisme baru seperti absensi digital melalui Kantorku dan pemantauan TEKOCAK, termasuk unggahan laporan kinerja harian. Yang paling menggerakkan disiplin pegawai itu sebenarnya kombinasi pengawasan yang rutin, budaya kerja yang baik, dan keteladanan pimpinan. Sanksi memang penting, tapi contoh dan pembiasaan itu lebih kuat. Untuk

penghargaan formal memang belum ada, tetapi kami memberi reward sederhana seperti barang atau makan bersama supaya pegawai tetap termotivasi.” (Ibu Fatin Hamamah, S.Ag., SH., MH sebagai Lurah Gubeng)

“Setiap hari absensi dicatat lewat sistem lalu saya rekap untuk dipantau, dan kalau ada pegawai tidak hadir tanpa keterangan, saya mulai dari teguran lisan. Bila berulang baru naik ke teguran tertulis, dan kalau lebih serius kami lakukan pemeriksaan resmi dan buat berita acara untuk dilaporkan berjenjang. Kalau ada ketidaksesuaian data seperti telat atau lupa absen, saya konfirmasi dulu lalu minta bukti pendukung; kalau alasannya tidak sah, langsung dicatat sebagai pelanggaran dan diberikan pembinaan. Koordinasi dengan Kasi Pemerintahan dilakukan berjenjang, biasanya saya terima laporan awal dari beliau untuk menentukan apakah pembinaan cukup atau harus pemeriksaan resmi. Pegawai sebenarnya sudah paham kategori pelanggaran karena setiap apel saya dan pimpinan selalu mengingatkan aturan dan sanksinya. Pembinaan awal saya lakukan secara persuasif saya ajak bicara dulu, meminta alasan, dan mengingatkan kembali kewajiban sebelum masuk ke sanksi formal.” (Bapak Muhammad Ghomri, SE, MM. selaku Sekretaris)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Lurah dan Sekretaris Kelurahan Gubeng, mekanisme kedisiplinan ASN terutama dibentuk melalui pola komunikasi dan pengawasan yang bersifat langsung serta adaptif terhadap dinamika pelayanan harian. Lurah menjelaskan bahwa setiap pagi dilakukan pengarahan singkat untuk memastikan pembagian tugas jelas dan tidak terjadi tumpang tindih, sehingga mekanisme koordinasi menjadi lebih terstruktur. Selain itu, Sekretaris menegaskan bahwa pegawai yang izin atau sakit wajib melapor langsung kepada atasan dan menyertakan bukti formal, sehingga mekanisme administrasi izin menjadi filter utama untuk menjaga ketertiban absensi. Mekanisme pengawasan juga tidak hanya mengandalkan fingerprint, tetapi diperkuat dengan pemantauan perilaku kerja melalui observasi lapangan dan respons cepat atas laporan masyarakat, yang menurut Lurah “menjadi pengingat alami bagi pegawai agar bekerja sesuai aturan”. Di sisi lain, mekanisme motivasional dibangun melalui pembiasaan doa pagi, pendekatan persuasif, dan pemberian contoh oleh pimpinan, yang oleh Sekretaris disebut sebagai “cara paling efektif untuk menjaga ritme kerja tanpa harus selalu menegur”. Secara keseluruhan, mekanisme kedisiplinan di Kelurahan Gubeng berjalan melalui kombinasi instruksi langsung, administrasi izin yang ketat, pengawasan berlapis, serta keteladanan pimpinan, yang semuanya bekerja secara simultan dalam membentuk kepatuhan pegawai terhadap aturan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan di Kelurahan Gubeng mekanisme disiplin di Kelurahan Gubeng menunjukkan bahwa kombinasi pengawasan berlapis, sanksi bertahap, administrasi

izin yang ketat, serta keteladanan pimpinan menjadi pemicu utama munculnya kepatuhan ASN. Kondisi tersebut sejalan dengan hasil penelitian Regyna (2024), yang menemukan bahwa kedisiplinan ASN meningkat ketika mekanisme pengawasan berjalan konsisten dan terintegrasi dengan sistem absensi digital (A & Alie, 2024). Penelitian lain yang dilakukan oleh (Johannes et al., 2025) juga memperkuat temuan tersebut, bahwa mekanisme disiplin yang efektif tidak hanya bertumpu pada sanksi, tetapi dibangun melalui komunikasi rutin, pengarahan langsung, serta pembinaan persuasif yang mendorong perubahan perilaku pegawai secara bertahap.

Outcome

Pada indikator Outcome berfokus pada hasil nyata yang muncul dari interaksi antara konteks dan mekanisme, yaitu bagaimana aturan, tekanan struktural, pola pengawasan, serta budaya kerja diterjemahkan ke dalam perilaku sehari-hari pegawai. Berdasarkan hasil wawancara dengan Lurah Gubeng, Sekretaris, Kasi Pemerintahan menyampaikan sebagai berikut,

“kedisiplinan ASN meningkat signifikan melalui perbaikan kehadiran, ketepatan waktu, kualitas pelayanan, dan efek jera dari sanksi, meskipun masih terdapat kendala situasional seperti karakter individu dan jarak tempat tinggal, sementara secara keseluruhan penerapan kebijakan telah mencapai sekitar 99% sesuai tujuan.” .” (Ibu Fatin Hamamah, S.Ag., SH., MH sebagai Lurah Gubeng).

“kedisiplinan ASN menunjukkan peningkatan melalui administrasi izin dan absensi yang semakin tertib, meskipun sebagian pegawai masih terkendala faktor personal serta situasional seperti sikap kerja dan jarak rumah, namun secara umum pelaksanaan Perwali sudah berjalan baik dan konsisten.” (Bapak Muhammad Ghomri, SE, MM. selaku Sekretaris).

“penerapan Perwali 44/2022 telah menurunkan pelanggaran, meningkatkan kepatuhan terhadap SOP dan kualitas pelayanan, meski tetap terdapat sedikit pegawai yang membutuhkan pembinaan lebih intensif, sehingga pengawasan harian dan pembinaan karakter perlu terus diperkuat agar kedisiplinan muncul dari kesadaran diri.” (Bapak Tofan Yudi Antoro, SE,MM. Kepala Seksi Pemerintahan dan Pelayanan Publik).

Hasil wawancara dengan Lurah, Sekretaris, dan Kasi Pemerintahan menunjukkan bahwa disiplin pegawai ASN di lingkungan kantor telah mengalami peningkatan yang cukup signifikan, terutama dalam aspek kepatuhan terhadap prosedur perizinan, ketertiban administrasi, serta konsistensi pelaporan kepada atasan. Lurah menekankan bahwa pegawai kini lebih tertib dalam mengikuti aturan dan melapor sesuai mekanisme yang ditetapkan.

Sekretaris menegaskan bahwa administrasi kedisiplinan sudah berjalan lebih baik karena setiap izin disertai bukti dan dikomunikasikan secara langsung; sementara Kasi Pemerintahan menilai bahwa pengawasan yang rutin dan arahan yang jelas membuat pegawai lebih memahami kewajiban serta tanggung jawab kedisiplinannya. Secara keseluruhan, ketiga informan memberikan gambaran yang sejalan bahwa adanya sistem administrasi yang lebih terstruktur, pengawasan intensif, serta komunikasi vertikal yang baik berkontribusi pada meningkatnya kepatuhan pegawai dalam menjalankan disiplin kerja.

Peningkatan kedisiplinan ASN di Kelurahan Gubeng yang tercermin dari kepatuhan administrasi, penurunan pelanggaran, serta perbaikan kualitas pelayanan sejalan dengan temuan penelitian terbaru yang menekankan bahwa *outcome* kedisiplinan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara aturan formal, pola pengawasan, dan kesiapan individu dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja organisasi. Penelitian (Munawar et al., 2025) menunjukkan bahwa kedisiplinan pegawai meningkat ketika sistem administrasi izin dan presensi diterapkan secara ketat dan terintegrasi, menghasilkan *outcome* berupa peningkatan kehadiran dan ketertiban kerja. Selain itu, studi oleh (Pakpahan & Dewi, 2025) menemukan bahwa pengawasan rutin dan komunikasi yang efektif antarstruktur organisasi mampu mendorong perilaku patuh dan menekan angka pelanggaran, menghasilkan *outcome* positif berupa kualitas pelayanan publik yang lebih konsisten. Kedua penelitian tersebut memperkuat temuan wawancara bahwa keberhasilan *outcome* kedisiplinan tidak hanya ditentukan oleh aturan, tetapi oleh cara aturan tersebut dipraktikkan melalui pengawasan, administrasi yang rapi, serta kesadaran pegawai yang tumbuh secara bertahap.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pemaparan dari hasil evaluasi disiplin pegawai ASN pada Kelurahan Gubeng, dapat disimpulkan bahwa kebijakan kepegawaian yang diterapkan telah mampu meningkatkan kedisiplinan ASN melalui penguatan mekanisme pengawasan, administrasi presensi yang lebih tertib, serta penegakan aturan yang konsisten. Implementasi kebijakan menunjukkan adanya perubahan positif pada perilaku pegawai, terutama dalam hal kepatuhan terhadap jam kerja, penyelesaian tugas, dan pelaporan kinerja. Meskipun demikian, peningkatan tersebut belum sepenuhnya merata karena masih terdapat sebagian pegawai yang membutuhkan pembinaan lanjutan akibat faktor personal, motivasi, dan kebiasaan kerja yang belum sejalan dengan standar organisasi. Secara keseluruhan, kebijakan kedisiplinan berjalan cukup efektif, namun tetap memerlukan penyesuaian berkelanjutan untuk menjawab dinamika kebutuhan pelayanan dan kapasitas sumber daya manusia yang tersedia.

DAFTAR REFERENSI

- A, S. R., & Alie, R. M. (2024). Efektivitas penerapan presensi kehadiran ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Malang Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Manuhara: Pusat Penelitian Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(4). <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i4.1230>
- Abdullah, M. R., & Isbandono, P. (2024). Penerapan ASN BerAKHLAK dalam mendukung profesionalisme pegawai di Surabaya (Studi kasus: BKPSDM Kota Surabaya). *Inovant*, 3, 197–207.
- Apriansyah, A., Ferunika, & Nirvadiana. (2025). Optimalisasi pengembangan kompetensi ASN, motivasi, dan teknologi dalam perspektif reformasi birokrasi. *Jurnal Diklat Keagamaan*, 19, 134–141. <https://doi.org/10.38075/tp.v19i2.561>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2024). *Qualitative inquiry and research design*.
- Dewing, J., & Baldie, D. (2022). Developing new methods for person-centred approaches to adjudicate context–mechanism–outcome configurations in realist evaluation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*.
- Fatimah, Y., Tangkere, E. L., Rohayati, Y., & Barat, P. J. (2025). Civil servant discipline in the depart. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 51(1), 90–97. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v51i1.5472>
- Febrianti, N. A., Devi, A. S., Arifah, A. S., Maulidina, D. N., Putri, M. R., Arum, B. M., & Angin, R. (2025). Evaluasi kebijakan publik. *Journal Education and Counseling*, 5, 85–93.
- Greenhalgh, J., & Manzano, A. (2022). Understanding “context” in realist evaluation and synthesis. *International Journal of Social Research Methodology*, 25(5), 583–596. <https://doi.org/10.1080/13645579.2021.1918484>
- Hasri, E. T., & Djasri, H. (2021). Evaluasi kebijakan mutu layanan kesehatan dalam era JKN di Provinsi DKI Jakarta: Studi kasus hipertensi dengan data sistem kesehatan (DASK). *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia: JKKI*, 10(3), 136–142.
- Jayadirja, R. M., & Marlina, W. (2025). Peran absensi online terhadap disiplin kerja pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Karawang. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*.
- Johannes, R. A., Mamonto, M. R., Modeong, Y., & Djajusman, A. K. (2025). The implementation of digital attendance in improving civil servant discipline: A case study at BKPSDM Bolaang Mongondow Timur. *JRSSEM Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 4(11). <https://doi.org/10.59141/jrssem.v4i11.877>
- Maesarini, I. W., & Samsudin. (2023). Evaluasi kebijakan pendidikan melalui sistem zonasi di Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(6), 679–686.
- Mulyani, D., Hermawati, I., & Muhammad, A. S. (2024). Transformasi e-presensi: Meningkatkan disiplin PNS. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 11, 5–8.
- Munawar, H. Sudria., Mulyana, A., Waruwu, F., & Heryanto, T. (2025). Kinerja pegawai pada Biro Administrasi Pimpinan (Biro Adpim) Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Akuntansi Medan*.

- Narkulintan, H., Listyani, I., & Prasasti, K. B. (2025). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan pengawasan terhadap efektivitas kerja pegawai ASN Dinas Perdagangan Kabupaten Kediri. *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*, 4, 376–387. <https://doi.org/10.58192/ebismen.v4i3.3779>
- Pakpahan, M. D. R. P., & Dewi, A. F. (2025). Pengaruh pengawasan, pengalaman kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pelayanan pegawai ASN pada Kantor Kecamatan Percut Sei Tuan. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(September), 339–360. <https://doi.org/10.55606/jumbiku.v5i3.6073>
- Peraturan Wali Kota Surabaya Nomor 44 Tahun 2022 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Penegakan Disiplin Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Surabaya. (2022).
- Rofiq, A., Usodo, J., Maulidfia, L., Mudo, A. S., & Zufarfalih, A. F. (2023). Penegakan hukum terhadap tindak pelanggaran. *Jurnal Hukum & Hukum Islam*, 10(2), 90–100. <https://doi.org/10.32832/yustisi.v10i2.14326>
- Sahabuddin. (2022). Penerapan kedisiplinan sebagai wujud akuntabilitas pelayanan publik pada Badan Pengembangan Sumberdaya Manusia Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 127–142. <https://doi.org/10.52316/jap.v18i1.87>
- Santoso, T., & Dewi, M. P. (2019). Etika aparatur sipil negara dalam membangun good governance. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 2(2), 179–187. <https://doi.org/10.31334/transparansi.v2i2.648>
- Sari, I. M. P., Jati, S. P., & Arso, S. P. (2023). Analisis pendekatan perilaku organisasi dalam kendali mutu dan kendali biaya selama pandemi Covid-19 di rumah sakit (RS) swasta X Kota Semarang. *Jurnal Kesehatan*, 22(1). <https://doi.org/10.33633/visikes.v22i1Supp.7218>
- Warman, W., Komariyah, L., & Kaltsum, K. F. U. (2023). Konsep umum evaluasi kebijakan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, 3, 25–32. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v3iSE.2912>