

## Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Sandy Rumeser <sup>1</sup>, Goinpeace H. Tumbel <sup>2</sup>, Steven V. Tarore <sup>3</sup>

<sup>123</sup>Universitas Negeri Manado, Tondano, Indonesia

<sup>1</sup> [sandyrumeser@gmail.com](mailto:sandyrumeser@gmail.com), <sup>2</sup> [goinpeacetumbel@unima.ac.id](mailto:goinpeacetumbel@unima.ac.id), <sup>3</sup> [steventarore@unima.ac.id](mailto:steventarore@unima.ac.id)

### INFO ARTIKEL

### ABSTRACT

*This study aims to describe, analyze, and explain the Policy Implementation and Determinant Factors in Government Regulation (PP) Number 94 of 2021 concerning Civil Servant Discipline at the North Sulawesi High Prosecutor's Office. This research employs a qualitative descriptive method. The results of the study show that: a) The implementation of Government Regulation Number 94 of 2021 regarding civil servant discipline at the North Sulawesi High Prosecutor's Office has been carried out through various formal efforts. Employees generally understand their rights, including salary, leave, and competency development; however, their understanding of obligations is not evenly distributed, resulting in suboptimal compliance. Disciplinary enforcement has utilized mechanisms for minor, moderate, and severe sanctions, but consistency and supervision still need strengthening to ensure effectiveness. Civil servant ethics have been partially applied through integrity and exemplary conduct, yet certain behaviors still do not fully align with the established code of ethics. A reward and punishment system has been implemented, but employees' understanding of the consequences of disciplinary actions remains limited, leading to insufficient motivation for compliance; b) The determinant factors impeding the implementation of this policy encompass inadequate levels of understanding and awareness among employees regarding Government Regulation (PP) No. 94 of 2021, constraints in facilities, infrastructure, and managerial support, as well as limited budgetary allocation and internal supervisory resources. In addition, the less-than-optimal role of leadership constitutes a significant barrier. Moreover, a permissive organizational culture and resistance to change further exacerbate delays in achieving the effective and ideal implementation of disciplinary measures.*

### INTISARI

**Kata kunci:**  
Implementasi Kebijakan  
Disiplin  
Pegawai Negeri Sipil

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis dan menjelaskan Implementasi Kebijakan dan Faktor-faktor Determinan dalam PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a). Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 mengenai disiplin PNS di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara telah dilakukan melalui berbagai upaya formal. Pegawai secara memahami hak mereka, termasuk gaji, cuti, dan pengembangan kompetensi, namun pemahaman terhadap kewajiban belum merata, sehingga kepatuhan belum optimal. Penegakan disiplin telah menggunakan mekanisme hukuman ringan, sedang, dan berat, tetapi konsistensi dan pengawasan masih perlu diperkuat agar efektif. Etika PNS sebagian telah diterapkan melalui integritas dan keteladanan, namun masih

Disubmit : 12-Des/2025  
Dipublish : 15-Des/2025

---

ada perilaku yang belum sepenuhnya sesuai kode etik. Sistem reward and punishment telah diterapkan, tetapi pemahaman pegawai tentang konsekuensi disiplin masih terbatas sehingga dorongan kepatuhan belum maksimal; b) Faktor-faktor determinan yang menjadi penghambat implementasi kebijakan ini meliputi kurangnya pemahaman dan kesadaran pegawai terhadap PP 94 Tahun 2021, keterbatasan sarana, prasarana, dan dukungan manajerial, serta minimnya anggaran dan sumber daya pengawas internal. Peran pimpinan yang belum optimal juga menjadi hambatan, selain itu budaya kerja yang permisif dan resistensi terhadap perubahan turut memperlambat tercapainya implementasi disiplin yang ideal.

Copyright © 2025 (Sandy Rumeser). All Right Reserved

## 1. Pendahuluan

Disiplin merupakan suatu keniscayaan dalam dunia organisasi publik, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintahan. Disiplin bukan lahir begitu saja, disiplin merupakan hasil bentukan suatu kebiasaan yang diulang-ulang [1]. Dalam konteks aparatur sipil negara (ASN), disiplin tidak hanya berperan sebagai instrumen pengendali perilaku, tetapi juga menjadi cerminan profesionalisme dan integritas seorang pegawai negeri sipil (PNS). Keberhasilan suatu instansi pemerintahan sangat ditentukan oleh sejauh mana kedisiplinan para pegawainya dijaga dan ditegakkan.

Dalam praktiknya, disiplin tidak dapat ditanamkan hanya melalui ancaman sanksi, melainkan harus ditumbuhkan melalui kesadaran diri dan motivasi internal pegawai. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan yang holistik dan berimbang dalam menerapkan kebijakan disiplin, yakni kombinasi antara pembinaan, penghargaan, dan penegakan sanksi yang tegas namun adil.

Menyadari pentingnya hal tersebut, pemerintah telah menetapkan regulasi formal melalui Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Peraturan ini merupakan penyempurnaan dari peraturan sebelumnya dan dimaksudkan untuk memberikan landasan hukum yang kuat bagi penegakan disiplin ASN [2]. PP Nomor 94 Tahun 2021 mengatur secara tegas dan rinci mengenai kewajiban, larangan, sanksi, serta tata cara pemeriksaan terhadap pelanggaran disiplin PNS. Tujuan utama dari peraturan ini adalah untuk menjamin ketertiban dan kelancaran tugas-tugas pemerintahan melalui peningkatan kedisiplinan PNS. Peraturan ini juga menjadi pedoman bagi setiap instansi pemerintah dalam menegakkan tata tertib dan etika kerja di lingkungan birokrasi [3].

M. Suparno menegaskan bahwa Peraturan Disiplin PNS dimaksudkan untuk membina dan mendidik pegawai agar memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan fungsinya, serta untuk meningkatkan pengabdian dan kedisiplinan sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Hal ini sejalan dengan prinsip profesionalisme ASN [4].

Namun, dalam realitasnya, pelanggaran disiplin masih sering terjadi di berbagai instansi pemerintah. Masih banyak dijumpai PNS yang abai terhadap tugas-tugasnya, terlambat masuk kerja,

meninggalkan kantor tanpa izin, atau bahkan melakukan pelanggaran berat lainnya yang merugikan institusi.

Salah satu instansi yang memegang peran strategis dalam sistem penegakan hukum dan pelayanan publik adalah Kejaksaan Tinggi. Sebagai lembaga penegakan hukum, Kejaksaan dituntut untuk menunjukkan kinerja dan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Dalam hal ini, Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara merupakan salah satu institusi penegakan hukum yang memiliki tanggung jawab besar terhadap penegakan hukum dan keadilan di wilayahnya. Keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kedisiplinan pegawai di lingkungan instansi tersebut.

Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara merupakan lembaga penegak hukum di tingkat provinsi yang memiliki fungsi strategis dalam mewakili negara di bidang penuntutan, pelaksanaan putusan pengadilan, pengawasan terhadap pelaksanaan hukum, dan perlindungan kepentingan umum. Dalam melaksanakan tugasnya, Kejaksaan Tinggi memiliki struktur kelembagaan yang terdiri dari bagian-bagian teknis dan administratif, termasuk bidang pembinaan, intelijen, tindak pidana umum, tindak pidana khusus, dan perdata serta tata usaha negara.

Kemudian peneliti memperoleh informasi dari Bagian Kepegawaian Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara yang menunjukkan bahwa masih sering ditemukan pelanggaran disiplin, namun tidak semua pelanggaran ditindaklanjuti secara tegas. Hal ini mengindikasikan lemahnya sistem pengawasan dan evaluasi terhadap perilaku pegawai. Ini menunjukkan bahwa mekanisme sanksi yang ada belum memberikan efek jera yang kuat. Jika kondisi ini terus berlanjut, maka akan menurunkan moral kerja, menghambat pelayanan publik, dan merusak citra institusi hukum di mata masyarakat.

Kesenjangan antara regulasi dan pelaksanaan kebijakan disiplin ini dapat menjadi penghambat serius dalam upaya pemberantasan birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang komprehensif untuk memahami penyebab dan mencari solusi dari permasalahan ini. Kejaksaan, sebagai lembaga hukum, harus menjadi teladan dalam pelaksanaan kedisiplinan ASN. Tanpa keteladanan tersebut, maka kepercayaan publik terhadap lembaga hukum

akan terus menurun.

Pegawai Kejaksaan memiliki tugas yang kompleks dan penuh tanggung jawab, baik dalam proses penyidikan, penuntutan, maupun pelaksanaan putusan pengadilan. Oleh karena itu, diperlukan kedisiplinan yang tinggi agar semua tugas tersebut dapat dilakukan secara profesional dan sesuai dengan prosedur hukum yang berlaku. Untuk itu, penerapan PP Nomor 94 Tahun 2021 di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menjadi penting untuk dikaji. Maka yang menjadi focus dalam penelitian ini mengenai Implementasi Kebijakan Disiplin PNS di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Hal ini bertujuan untuk melihat sejauh mana kebijakan tersebut telah diimplementasikan, serta kendala-kendala apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Oleh karena itu, studi terhadap implementasi PP Nomor 94 Tahun 2021 dalam konteks Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menjadi sangat relevan untuk dilakukan. Penelitian ini tidak hanya penting dari sisi akademik, tetapi juga memiliki implikasi praktis terhadap peningkatan kinerja institusi hukum. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran nyata mengenai sejauh mana regulasi tentang disiplin pegawai telah diterapkan, serta apa saja tantangan yang dihadapi dalam penerapannya. Dengan demikian, akan diperoleh pemahaman yang lebih dalam mengenai efektivitas kebijakan tersebut.

Teori implementasi kebijakan berarti berusaha memahami apa yang terjadi sesudah suatu program dilaksanakan atau dirumuskan [5]. Di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, belum semua lini memahami isi PP 94/2021 secara utuh, dan belum ada pelatihan atau sosialisasi yang memadai. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam aspek penyampaian informasi dan kesiapan kelembagaan, yang seharusnya menjadi perhatian utama agar kebijakan tidak sekadar menjadi dokumen formal.

Berdasarkan observasi awal, peneliti menemukan adanya indikasi bahwa kedisiplinan di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara belum berjalan secara maksimal. Masih terdapat pegawai yang melanggar aturan kerja dan menunjukkan sikap kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara idealitas peraturan dengan realitas di lapangan. Implementasi kebijakan tidak selalu berjalan sesuai harapan, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal organisasi.

Secara empiris, penerapan disiplin PNS di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara menunjukkan berbagai ketimpangan. Misalnya, terdapat kasus pelanggaran disiplin yang penanganannya berbeda antar pegawai dengan tingkat pelanggaran yang sama. Selain itu, sistem pengawasan internal belum berjalan efektif, serta belum adanya mekanisme evaluasi rutin terhadap pelaksanaan PP ini. Hal ini menimbulkan persepsi ketidakadilan dan menurunkan kepercayaan pegawai terhadap

objektivitas aturan.

Dengan demikian, permasalahan dalam implementasi PP 94 Tahun 2021 di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dapat ditinjau dari berbagai aspek: secara filosofis, belum sepenuhnya tercermin nilai etika dan tanggung jawab moral; secara normatif, masih terdapat tantangan dalam penafsiran dan pelaksanaan norma; dan secara empiris, masih terjadi ketidaksesuaian dalam penerapan di lapangan. Upaya perbaikan perlu dilakukan melalui penguatan budaya organisasi, peningkatan kapasitas pelaksana, serta evaluasi kebijakan secara berkelanjutan agar tujuan utama PP ini dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, terlihat adanya kesenjangan antara ketentuan normatif yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dengan implementasi faktual yang terjadi di lingkungan Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Kesenjangan tersebut tergambar melalui berbagai fenomena yang mencerminkan masih rendahnya kedisiplinan pegawai, seperti keterlambatan masuk kerja, ketidakhadiran dalam apel pagi, hingga meninggalkan tempat kerja tanpa alasan yang jelas. Padahal, keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi, khususnya dalam institusi penegakan hukum seperti Kejaksaan Tinggi, sangat ditentukan oleh tingkat disiplin aparatur di dalamnya.

Fenomena ini menimbulkan pertanyaan mendalam mengenai sejauh mana kebijakan disiplin PNS sebagaimana diatur dalam PP Nomor 94 Tahun 2021 telah diimplementasikan secara efektif di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Mengingat pentingnya peran disiplin dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima, maka sangat relevan untuk dilakukan kajian secara lebih mendalam mengenai pelaksanaan kebijakan tersebut.

Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul: "Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara."

## 2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian Kualitatif, karena pada dasarnya objek dari penelitian ini alamiah atau tidak dibuat-buat dan sesuai dengan fakta dilapangan [6]. Menurut Sugiyono, masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara, tentative dan akan berkembang atau berganti setelah peneliti berada dilapangan [7].

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif, Moleong mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif adalah metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu

sistem pemikiran atau dalam kelas peristiwa pada masa sekarang [8].

Fokus dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yakni : (1) Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, yang kemudian dibagi lagi menjadi sub-fokus penelitian yang terdiri dari (a) Sosialisasi PP No. 94 Tahun 2021; (b) Tingkat pemahaman pegawai terhadap PP No. 94 Tahun 2021; (c) Komunikasi antara pimpinan dan pegawai dalam menegakkan disiplin; serta (d) Reward dan punishment yang diterapkan sebagai bagian dari PP No. 94 Tahun 2021.; (2) Faktor-faktor determinan dalam implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

Peneliti mengambil lokasi penelitian di Kantor Kejaksaan Tinggi Provinsi Sulawesi Utara. Sumber Data dalam metode penelitian kualitatif menurut Sugiyono, dikatakan bahwa dalam pendekatan kualitatif, data yang di tentukan dan digunakan “secara *Purposive Sampling* dan bersifat *Snowball Sampling* [9].

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, observasi, dan wawancara [10]. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan sejak sebelum terjun ke lapangan, observasi, selama pelaksanaan penelitian di lapangan dan setelah selesai penelitian di lapangan. Aktivitas dalam analisis data, yaitu pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sesuai model Miles dan Huberman [11]

Untuk memeriksa data yang diproleh dalam penelitian ini digunakan teknik teknik triangulasi. Untuk memperkuat keabsahan data hasil temuan serta mempertahankan validitas seperti yang disarankan oleh Lincoln dan Guba yang meliputi: “kreadibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). [8]

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Implementasi Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

1. Sosialisasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Sosialisasi PP 94 Tahun 2021 di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih menghadapi berbagai kendala yang menyebabkan proses implementasi kebijakan disiplin belum berjalan optimal. Sosialisasi tidak dilakukan secara terjadwal dan sistematis, sehingga informasi lebih sering disisipkan dalam apel atau rapat rutin yang tidak menyediakan ruang untuk pembahasan mendalam. Akibatnya, materi yang disampaikan bersifat

terbatas dan tidak mampu menjelaskan secara komprehensif ketentuan-ketentuan penting dalam peraturan tersebut. Ketidakteraturan penyampaian informasi ini berdampak langsung pada lemahnya internalisasi aturan oleh pegawai.

Pemahaman pegawai terhadap isi PP 94 Tahun 2021 juga tidak merata. Sebagian pegawai hanya menguasai penjelasan umum, sementara banyak yang membutuhkan penjelasan lebih rinci terutama mengenai kategori pelanggaran, jenis hukuman, dan prosedur pemberian sanksi. Ketidakmerataan pemahaman ini menimbulkan risiko kesalahan dan ketidakkonsistenan dalam penerapan aturan. Keterbatasan waktu sosialisasi semakin memperparah permasalahan, karena penyelenggara hanya mampu menyampaikan poin-poin umum tanpa menguraikan aspek-aspek teknis yang sebenarnya sangat diperlukan. Selain itu, variasi kemampuan pegawai dalam memahami materi menyebabkan metode sosialisasi yang digunakan belum mampu menjangkau seluruh peserta secara efektif.

Berbagai teori implementasi kebijakan seperti yang dikemukakan Edwards III, agar implementasi kebijakan berjalan secara efektif maka harus memperhatikan faktor-faktor seperti komunikasi, ketersediaan sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi [12]. Kendala komunikasi yang tidak jelas dan tidak konsisten telah menyebabkan banyak pegawai salah memahami hak dan kewajiban mereka. Sumber daya manusia dan materi sosialisasi yang terbatas semakin menghambat efektivitas pelaksanaan sosialisasi. Struktur birokrasi yang kompleks dan kurangnya ruang untuk feedback juga memperlambat aliran informasi sehingga pemahaman pegawai berkembang secara tidak merata.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa rendahnya disiplin pegawai sering kali disebabkan oleh pemahaman yang belum tuntas terhadap aturan, komunikasi yang tidak efektif, dan resistensi pegawai terhadap peraturan baru. Lingkungan birokrasi yang belum sepenuhnya mendukung serta sikap pegawai yang kurang proaktif turut memengaruhi kualitas implementasi kebijakan. Meskipun sosialisasi sudah berhasil meningkatkan kesadaran dasar mengenai pentingnya disiplin, efektivitasnya masih berada pada kategori sedang karena belum mampu mendorong kepatuhan yang konsisten di seluruh satuan kerja.

Peneliti menegaskan bahwa sosialisasi ideal harus dilakukan secara menyeluruh, interaktif, dan sistematis agar seluruh pegawai memahami hak dan kewajiban mereka secara jelas. Penyampaian informasi tidak boleh hanya bersifat satu arah atau melalui surat edaran, melainkan harus memberikan ruang diskusi, tanya jawab, dan klarifikasi. Ketersediaan sumber daya yang memadai—baik kompetensi fasilitator, kelengkapan materi, maupun waktu yang cukup—menjadi syarat penting agar

sosialisasi dapat berjalan efektif. Selain itu, struktur birokrasi perlu mendukung proses komunikasi dua arah, dan feedback dari pegawai sangat diperlukan untuk perbaikan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, keberhasilan implementasi PP 94 Tahun 2021 sangat bergantung pada kualitas sosialisasi, dukungan organisasi, dan partisipasi aktif pegawai. Tanpa perbaikan pada metode, intensitas, dan strategi sosialisasi, penegakan disiplin berpotensi tetap tidak konsisten dan tidak mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, penguatan proses sosialisasi menjadi langkah strategis agar pemahaman pegawai semakin baik dan penerapan disiplin ASN dapat berjalan lebih efektif di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

## 2. Tingkat Pemahaman Pegawai Terhadap Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Tingkat pemahaman pegawai terhadap PP No. 94 Tahun 2021 di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih belum merata. Banyak pegawai hanya memahami gambaran umum peraturan tanpa menguasai detail pasal-pasal yang bersifat teknis, termasuk perbedaan penting antara PP No. 94 Tahun 2021 dengan PP No. 53 Tahun 2010. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan yang dilakukan selama sosialisasi belum efektif, sehingga pegawai belum sepenuhnya mampu menerapkan aturan disiplin secara tepat dalam tugas sehari-hari. Bahasa hukum yang sulit dipahami serta materi sosialisasi yang terbatas turut memperlemah tingkat pemahaman pegawai.

Kurangnya pemahaman ini juga terlihat pada rendahnya penguasaan pegawai terhadap kategori pelanggaran dan bobot sanksi yang diatur dalam PP No. 94 Tahun 2021. Banyak pegawai memerlukan bimbingan tambahan untuk membedakan tingkat pelanggaran dan menilai sanksi yang tepat. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi dan memperkuat temuan teori implementasi kebijakan seperti yang dikemukakan Edwards III, Grindle & Quade, serta Ripley & Franklin, bahwa komunikasi, sumber daya, dan kapasitas pelaksana sangat menentukan keberhasilan implementasi kebijakan [13]. Hambatan serupa juga ditemukan dalam penelitian terdahulu, yang menunjukkan bahwa kurangnya pemahaman pegawai berdampak pada rendahnya disiplin dan ketidakkonsistennan penerapan aturan.

Permasalahan pemahaman ini berdampak langsung pada perilaku kerja pegawai. Sebagian pegawai masih membutuhkan pengawasan dan pengingat dalam menerapkan aturan disiplin, menunjukkan bahwa pemahaman belum cukup kuat untuk mendorong kepatuhan yang konsisten. Kondisi ini sejalan dengan teori Mazmanian dan Sabatier yang menekankan pentingnya kemampuan kebijakan untuk mengarahkan proses implementasi

serta peran lingkungan dalam mendukung pencapaian tujuan. Kurangnya pemahaman regulasi dan komunikasi satu arah juga memperlemah efektivitas pelaksanaan disiplin, sebagaimana dibuktikan oleh penelitian sebelumnya yang menemukan masalah serupa di berbagai instansi.

Selain faktor komunikasi, tantangan lain muncul dari kurangnya forum diskusi, terbatasnya kesempatan bertanya, dan minimnya pelatihan berbasis kompetensi. Penggunaan bahasa hukum yang sulit dipahami dan keterbatasan materi sosialisasi menghambat pegawai dalam menginternalisasi aturan disiplin secara komprehensif. Menurut teori kompetensi Spencer & Spencer serta konsep manajemen SDM, pegawai membutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memadai agar dapat menerapkan aturan dengan benar. Tanpa dukungan sumber daya manusia dan materi yang memadai, tingkat pemahaman pegawai cenderung stagnan dan tidak berkembang.

Peneliti memandang bahwa pemahaman ideal terhadap PP No. 94 Tahun 2021 harus mencakup penguasaan detail teknis peraturan, termasuk kategori pelanggaran dan bobot sanksi, serta perbedaan substansi dengan PP No. 53 Tahun 2010. Pemahaman yang merata dan mendalam ini hanya dapat dicapai apabila organisasi menyediakan komunikasi dua arah yang efektif, materi yang mudah diakses, serta forum diskusi yang memungkinkan pegawai bertanya dan berdialog. Penguatan kompetensi melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuannya menjadi bagian penting untuk mendukung konsistensi penerapan aturan disiplin dalam sistem merit.

Dengan demikian, tingkat pemahaman pegawai merupakan elemen sentral dalam keberhasilan implementasi PP No. 94 Tahun 2021 di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Keberhasilan tersebut bergantung pada efektivitas komunikasi, ketersediaan sumber daya, kompetensi pegawai, serta kemampuan organisasi untuk memantau, mengevaluasi, dan memperbaiki proses sosialisasi secara berkelanjutan. Upaya peningkatan pemahaman yang komprehensif diharapkan dapat menghasilkan penerapan disiplin ASN yang lebih profesional, konsisten, dan sesuai dengan tujuan kebijakan.

## 3. Komunikasi Antara Pimpinan dan Pegawai dalam Menegakkan Disiplin di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Komunikasi antara pimpinan dan pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara memegang peran penting dalam menegakkan disiplin sesuai PP No. 94 Tahun 2021, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi tersebut masih belum merata dan konsisten. Meskipun pimpinan telah melakukan sosialisasi aturan, pegawai menerima informasi dengan intensitas yang berbeda

sehingga pemahaman mereka tidak seragam. Sebagian pegawai memahami aturan secara baik, sementara lainnya masih memerlukan penjelasan tambahan terkait ketentuan disiplin, terutama mengenai klasifikasi pelanggaran dan bobot sanksinya.

Keterbatasan komunikasi dua arah juga menjadi kendala dalam proses implementasi kebijakan. Walaupun terdapat ruang dialog secara formal, tidak semua pegawai merasa leluasa untuk menyampaikan pendapat atau meminta klarifikasi karena adanya rasa sungkan dan perbedaan gaya komunikasi. Akibatnya, beberapa pegawai hanya memahami aturan secara umum tanpa menguasai detail teknis yang penting untuk penerapan disiplin secara konsisten. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembinaan yang dilakukan belum mampu memenuhi kebutuhan seluruh pegawai, terutama mereka yang membutuhkan pendekatan yang lebih personal.

Temuan tersebut sejalan dengan berbagai teori implementasi kebijakan dan manajemen SDM yang menekankan pentingnya komunikasi sebagai elemen kunci keberhasilan kebijakan. Menurut teori Grindle, Quade, dan Edwards III, komunikasi yang tidak merata dan tidak konsisten akan menghambat proses internalisasi aturan. Demikian pula teori Van Meter dan Van Horn menunjukkan bahwa sikap pelaksana dan kualitas interaksi organisasi sangat memengaruhi efektivitas kebijakan [14]. Ketidakmerataan komunikasi dalam konteks ini menyebabkan penerapan disiplin belum optimal, sehingga kepatuhan pegawai tidak seragam.

Masalah komunikasi ini juga tercermin dalam hasil penelitian terdahulu oleh Aris Yusman dkk yang menunjukkan bahwa komunikasi satu arah dan kurang efektif menjadi penyebab rendahnya pemahaman pegawai terhadap aturan disiplin [15]. Kondisi serupa terjadi di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, di mana komunikasi yang kurang intensif menyebabkan sebagian pegawai tidak memahami aturan secara keseluruhan. Dampaknya, pembinaan pegawai menjadi kurang maksimal karena waktu terbatas dan metode penyampaian yang belum disesuaikan dengan kapasitas masing-masing pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan komunikasi merupakan aspek krusial dalam optimisasi implementasi PP No. 94 Tahun 2021. Komunikasi ideal seharusnya bersifat merata, konsisten, dua arah, dan didukung strategi yang berkesinambungan seperti sosialisasi rutin, forum diskusi, serta media internal yang mudah diakses. Upaya ini akan membantu memastikan seluruh pegawai memiliki pemahaman yang sama, meningkatkan kepatuhan terhadap aturan, dan memperkuat budaya disiplin yang berkelanjutan di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara.

#### 4. Reward & Punishment pada Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021

Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Implementasi reward dalam pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara masih menghadapi kendala terkait konsistensi dan pemerataan. Meskipun beberapa pegawai yang berprestasi mendapatkan penghargaan, tidak semua pegawai yang menunjukkan kinerja baik memperoleh pengakuan yang setara. Ketidakmerataan ini berdampak pada motivasi kerja, karena penghargaan yang dirasakan tidak adil cenderung menurunkan semangat pegawai untuk mempertahankan atau meningkatkan kedisiplinan.

Sementara itu, penerapan punishment atau sanksi terhadap pelanggaran disiplin relatif lebih teratur, tetapi masih terdapat persepsi subjektivitas. Beberapa pegawai menilai bahwa sanksi yang dijatuahkan tidak selalu proporsional atau adil, tergantung pada siapa yang menilai. Persepsi ketidakadilan ini dapat menurunkan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan, meskipun prosedur formal sudah sesuai ketentuan.

Permasalahan lainnya adalah kurangnya dokumentasi kinerja dan pelanggaran secara sistematis. Data yang tidak lengkap membuat proses pemberian reward maupun punishment tidak selalu berbasis informasi akurat, sehingga mekanisme penguatan disiplin melalui insentif dan hukuman tidak berjalan optimal. Kondisi ini juga menyulitkan pimpinan dalam melakukan evaluasi dan monitoring kinerja pegawai secara menyeluruh.

Komunikasi mengenai alasan pemberian reward maupun sanksi juga belum sepenuhnya jelas bagi pegawai. Penjelasan yang minim menimbulkan kesalahpahaman dan persepsi negatif terhadap proses penegakan disiplin. Pegawai yang tidak memahami kriteria penghargaan atau sanksi mungkin merasa diperlakukan tidak adil, sehingga budaya disiplin dan kepatuhan terhadap aturan sulit tumbuh secara merata.

Secara keseluruhan, pengaruh reward dan punishment terhadap motivasi dan kedisiplinan pegawai belum optimal. Implementasi PP No. 94 Tahun 2021 belum sepenuhnya memenuhi prinsip transparansi, objektivitas, dan keadilan. Pemberian reward yang merata dan penerapan punishment yang adil dan berbasis data menjadi langkah penting untuk meningkatkan motivasi kerja, kedisiplinan, dan kepatuhan pegawai. Strategi komunikasi yang jelas serta sistem dokumentasi kinerja yang baik menjadi kunci perbaikan efektivitas mekanisme ini.

Dalam praktik, masalah utama yang muncul adalah ketidakjelasan standar pemberian reward dan konsistensi penjatuhan punishment. Beberapa pegawai yang melanggar disiplin tidak selalu mendapat sanksi sesuai berat pelanggaran, sementara pemberian penghargaan bagi pegawai berprestasi sering bersifat simbolik atau tidak merata. Kondisi ini menimbulkan persepsi

ketidakadilan yang dapat menurunkan motivasi dan kepatuhan terhadap disiplin.

Dari perspektif teori implementasi kebijakan, keberhasilan reward dan punishment dipengaruhi oleh komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur organisasi. Ketidakjelasan prosedur, komunikasi yang kurang efektif, keterbatasan kapasitas pengawas, serta budaya birokrasi lama menjadi faktor yang menghambat konsistensi penegakan disiplin. Reward yang tidak jelas dan punishment yang tidak konsisten menunjukkan bahwa interaksi antara kebijakan, organisasi, dan lingkungan sosial-politik belum optimal.

Selain itu, ambiguitas aturan dan persepsi subjektivitas dapat menjadikan reward dan punishment lebih bersifat simbolik, tanpa efek nyata terhadap perilaku pegawai. Kesenjangan antara regulasi formal PP No. 94 Tahun 2021 dengan praktik lapangan menegaskan perlunya mekanisme monitoring, evaluasi, dan pelatihan bagi pejabat yang berwenang agar penerapan reward dan punishment dapat berjalan adil dan konsisten.

Pandangan ideal menekankan bahwa reward harus diberikan secara konsisten, objektif, dan transparan berdasarkan kinerja nyata dan indikator yang jelas. Punishment harus tegas, adil, proporsional, dan berbasis dokumentasi, dengan prosedur yang memberi hak pegawai untuk membela diri. Pendekatan ini bertujuan menumbuhkan disiplin, akuntabilitas, dan profesionalisme pegawai.

Kesimpulannya, keseimbangan antara reward dan punishment menjadi kunci pengelolaan disiplin PNS. Reward berfungsi sebagai incentif motivasi, sedangkan punishment sebagai mekanisme korektif. Dengan prosedur transparan, monitoring yang baik, dan standar penilaian jelas, implementasi PP 94 Tahun 2021 di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara dapat berjalan efektif, meningkatkan disiplin, kinerja, dan profesionalisme pegawai negeri sipil.

### 3.2 Faktor-faktor Determinan Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara

Berdasarkan temuan penelitian, salah satu hambatan utama dalam implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kantor Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara adalah kurangnya pemahaman dan kesadaran pegawai terhadap aturan disiplin. Masih terdapat sejumlah pegawai yang belum memahami secara menyeluruh isi PP 94 Tahun 2021, termasuk konsekuensi dari pelanggaran disiplin. Kondisi ini menyebabkan tingkat kepatuhan pegawai belum optimal. Selain itu, budaya kerja yang permisif dan resistensi terhadap perubahan memperburuk tingkat disiplin, karena sebagian pegawai cenderung menunda atau mengabaikan penerapan aturan baru.

Faktor lain yang menjadi penghambat adalah

keterbatasan sarana, prasarana, dan dukungan manajerial dalam pengawasan dan pembinaan disiplin. Minimnya teknologi informasi pendukung, terbatasnya anggaran sosialisasi, serta kurangnya pengawas internal menyebabkan penegakan disiplin tidak efektif dan tidak konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi PP 94 Tahun 2021 sangat bergantung pada tersedianya fasilitas dan dukungan manajemen yang memadai agar seluruh proses pembinaan dan pengawasan dapat berjalan sesuai ketentuan.

Peran pimpinan juga menjadi faktor krusial dalam efektivitas implementasi disiplin. Ketegasan, keteladanan, dan konsistensi pimpinan dalam menegakkan aturan serta melakukan pembinaan berkelanjutan merupakan kunci keberhasilan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa beberapa pimpinan belum maksimal dalam memberikan contoh nyata, melakukan supervisi, dan membina pegawai secara konsisten. Akibatnya, pegawai kurang ter dorong untuk menaati aturan disiplin, sehingga penerapan PP 94 Tahun 2021 masih menghadapi hambatan signifikan.

Selain itu, internalisasi nilai-nilai etika, integritas, dan tanggung jawab juga memengaruhi kepatuhan pegawai terhadap disiplin. Pegawai yang tidak memahami atau mematuhi disiplin cenderung mengabaikan prinsip integritas dan keteladanan, yang seharusnya menjadi pedoman dalam setiap tindakan kedinasan. Hal ini sejalan dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 42 Tahun 2004 tentang Kode Etik PNS.

Secara keseluruhan, penghambat utama implementasi PP 94 Tahun 2021 merupakan kombinasi dari kurangnya pemahaman pegawai, keterbatasan sumber daya, peran pimpinan yang belum optimal, serta lemahnya internalisasi nilai-nilai etika dan integritas. Teori-teori kebijakan publik menekankan bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada keselarasan antara pemahaman regulasi, kapasitas organisasi, dan perilaku moral serta profesional pegawai. Oleh karena itu, peningkatan disiplin PNS di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara harus dilakukan secara terpadu, mencakup pembinaan, pengawasan, sosialisasi, dan penguatan kepemimpinan yang beretika dan berintegritas.

Dalam pandangan ideal, setiap pegawai seharusnya memahami secara menyeluruh kewajiban, larangan, dan konsekuensi pelanggaran yang tercantum dalam PP 94 Tahun 2021. Sosialisasi yang intensif dan pelatihan rutin menjadi langkah penting untuk menanamkan disiplin kerja yang konsisten. Dukungan sarana, prasarana, dan manajerial yang memadai, termasuk penggunaan teknologi informasi untuk monitoring, alokasi anggaran untuk sosialisasi, dan penguatan pengawas internal, menjadi prasyarat keberhasilan implementasi kebijakan.

Peran pimpinan juga penting dalam menciptakan budaya disiplin. Pimpinan yang tegas, konsisten, dan memberikan keteladanan akan mendorong pegawai untuk patuh terhadap aturan. Penerapan etika, integritas, dan tanggung jawab yang dicontohkan pimpinan akan memperkuat budaya disiplin di lingkungan Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Kombinasi antara pemahaman pegawai, dukungan struktural, dan kepemimpinan yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, profesional, dan akuntabel, sesuai dengan tujuan PP 94 Tahun 2021.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara, dapat ditarik kesimpulan penting yang mencerminkan kondisi pelaksanaan kebijakan ini, sebagai berikut:

1. Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 mengenai disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara telah dilakukan melalui berbagai upaya formal seperti pembinaan, sosialisasi, dan penegakan sanksi disiplin. Pegawai secara umum memahami hak mereka, termasuk gaji, cuti, dan pengembangan kompetensi, namun pemahaman terhadap kewajiban belum merata, sehingga kepatuhan belum optimal. Penegakan disiplin telah menggunakan mekanisme hukuman ringan, sedang, dan berat, tetapi konsistensi dan pengawasan masih perlu diperkuat agar efektif. Etika PNS sebagian telah diterapkan melalui integritas dan keteladanan, namun masih ada perilaku yang belum sepenuhnya sesuai kode etik. Sistem reward and punishment telah diterapkan, tetapi pemahaman pegawai tentang konsekuensi disiplin masih terbatas sehingga dorongan kepatuhan belum maksimal.
2. Faktor-faktor determinan yang menjadi penghambat implementasi kebijakan ini meliputi kurangnya pemahaman dan kesadaran pegawai terhadap PP 94 Tahun 2021, keterbatasan sarana, prasarana, dan dukungan manajerial, serta minimnya anggaran dan sumber daya pengawas internal. Peran pimpinan yang belum optimal juga menjadi hambatan, karena ketegasan, konsistensi, dan keteladanan pimpinan sangat memengaruhi kepatuhan pegawai. Selain itu, budaya kerja yang permisif dan resistensi terhadap perubahan turut memperlambat tercapainya implementasi disiplin yang ideal.

#### Referensi

- [1] E. Lumingkewas, "Kebijakan Disiplin Aparatur Sipil Negara di Dinas Pengelolaan Keuangan, Aset dan Pendapatan Kabupaten Minahasa," *Jurnal Administro : Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara*, vol. 1, no. 1, pp. 29–36, 2019, doi: <https://doi.org/10.53682/administro.v1i1.1658>.
- [2] M. I. R. Rantung, S. V. Tarore, and E. Posumah, "Kinerja Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Utara," *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan (JAPK)*, vol. 3, no. 2, pp. 1–8, 2023, [Online]. Available: <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JAPK/article/view/17246/10568>
- [3] Peraturan Pemerintah, *Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Indonesia, 2021. [Online]. Available: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/177031/pp-no-94-tahun-2021>
- [4] M. Suparno, *Etika dan Disiplin Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: Bumi Aksara, 1992.
- [5] M. I. R. Rantung, "Implementasi Kebijakan Persyaratan Kualitas Air Minum Isi Ulang di Kecamatan Tondano Selatan," *Jurnal Administro: Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara*, vol. 1, no. 1, pp. 45–49, 2019, [Online]. Available: <https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/administro/article/view/1661>
- [6] G. H. Tumbel, *Metode Penelitian Administrasi*. Kupang: Tangguh Denara Jaya, 2023.
- [7] Sugiyono, *Metode, Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- [8] L. J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2019.
- [9] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2016.
- [10] Sugiono, "Metode Penelitian Kualitatif Sugiyono," *Mode Penelitian Kualitatif*, 2012.
- [11] J. Miles, M.B; Huberman, A.M; Saldana, *Qualitative data Analysis, A Methods Sourcebook, Edition 3. USA: Sage Publication. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press*. 2014.
- [12] D. Mantiri, E. E. Masengi, and M. I. R. Rantung, "Implementasi Kebijakan Perlindungan Keselamatan Pengguna Sepeda Motor di Kota Tondano," *Jurnal Administro: Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara*, vol. 4, no. 1, pp. 52–59, 2022, [Online]. Available: <https://ejurnal.unima.ac.id/index.php/administro/article/view/4691>

- [13] N. Widyawanti, E. E. Masengi, and G. H. Tumbel, "Implementasi Kebijakan Arsip Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XI Manado," *Jurnal Administro : Jurnal Kajian Kebijakan dan Ilmu Administrasi Negara*, vol. 7, no. 1, pp. 70–80, 2025, doi: <https://doi.org/10.53682/administro.v7i1.12290>.
- [14] C. E. Van Meter, Donal dan Van Horn, "The Policy Implementation Process : A Conceptual Frame Work," *Sage Journals Administration and Society*, vol. 6, no. 4, pp. 445–488, 1975, [Online]. Available: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/009539977500600404>
- [15] A. Yusman, H. Agustina, and M. T. Hidayat, "Implementasi Kebijakan Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kelurahan Harjamukti Kota Cirebon," *Jurnal Kajian Akuntansi (JKA)*, Jul. 2013, [Online]. Available: <https://www.semanticscholar.org/paper/IMPLEMENTASI-KEBIJAKAN-DISIPLIN-KERJA-PEGAWAI-SIPIL-Yusman-Agustina/d1c8d659b073848ef212764f37c5c95fa3494c65>



© 2025 by the authors. Licensee Administro Journal  
This article is an open access article distributed  
under the terms and conditions of the Creative  
Commons Attribution (CC BY) license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).