

**PERAN BKPSDM KOTA CIMAHU DALAM PEMBINAAN DISIPLIN ASN DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA CIMAHU**

Neneng Mastroah

*Prodi Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jenderal Achmad Yani*

Alamat email Koresponden: [nenengnemas@gmail.com](mailto:nenengnemas@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study examines the role of BKPSDM Cimahi in fostering civil service discipline. This study aims to examine the role of the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Cimahi City in fostering civil service discipline, emphasizing how discipline is interpreted, negotiated, and experienced by the actors involved. Employing a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews with civil servants, BKPSDM officials, and service users, complemented by participatory observation of service activities and organizational documents. The findings reveal three major themes: first, civil service discipline is understood as an arena of role conflict and ambiguity, where officials must balance procedural compliance with responsiveness to public needs; second, the effectiveness of disciplinary guidance is strongly shaped by perceptions of Procedural Justice and the emotional experiences of civil servants, influencing long-term compliance; third, the integration of digital technologies enhances transparency yet risks being perceived merely as surveillance if not accompanied by a human-centered approach. These insights enrich Role Theory by adding an institutional dimension in managing role conflicts, and extend disciplinary literature by emphasizing subjective meaning and emotional experiences. Practically, the study underscores the importance of balancing regulatory control, procedural fairness, and trust ecology in disciplinary management, while also opening new avenues for exploring the nexus between discipline, technology, and professional identity within local governance contexts.*

**Keywords:** *civil servants, discipline, Role Theory, BKPSDM, qualitative study, Procedural Justice, local governance*

**PENDAHULUAN**

Fenomena menurunnya kedisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN) di berbagai wilayah, termasuk di Kota Cimahi, semakin menjadi sorotan dan perhatian publik. Masyarakat kerap melontarkan kritik atas perilaku ASN yang dianggap tidak profesional, seperti keterlambatan hadir di kantor, lambannya pelayanan, hingga kurangnya kepedulian terhadap kebutuhan warga. Berdasarkan observasi awal, keluhan tersebut muncul secara berulang, mulai dari antrean panjang dalam pelayanan administrasi kependudukan, keterlambatan penyelesaian izin usaha, hingga sikap birokrasi yang dinilai kurang tanggap. Dari sudut pandang masyarakat sebagai penerima layanan, disiplin ASN tidak dapat dipandang semata-mata sebagai urusan internal birokrasi, melainkan sebagai faktor penentu kualitas kepercayaan publik terhadap pemerintah daerah.

Hasil wawancara eksploratif memperkuat temuan ini, di mana warga merasakan langsung dampak ketidakdisiplinan aparatur terhadap kehidupan mereka. Seorang pelaku usaha kecil, misalnya, harus menunda aktivitas bisnis karena perizinan memakan waktu berbulan-bulan. Hal serupa dialami seorang ibu rumah tangga yang mengeluhkan lamanya pengurusan akta kelahiran akibat ketidakhadiran pegawai. Situasi tersebut menegaskan bahwa masalah disiplin ASN berkaitan erat dengan pemenuhan hak-hak dasar masyarakat serta mutu pelayanan publik. Dari sisi ASN, beberapa menyebutkan lemahnya pengawasan, ketidakjelasan sistem penghargaan dan hukuman, serta budaya organisasi yang permisif sebagai faktor yang membentuk perilaku sehari-hari mereka.

Permasalahan ini semakin relevan di tengah tuntutan tata kelola pemerintahan modern yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik yang berkualitas. Secara lokal, Pemerintah Kota Cimahi menghadapi tantangan meningkatkan kepercayaan masyarakat di tengah keterbatasan sumber daya dan ekspektasi publik yang tinggi. Pada level global, isu kedisiplinan ASN terkait erat dengan agenda reformasi birokrasi yang menempatkan profesionalisme aparatur sebagai prasyarat daya saing negara. Laporan internasional seperti World Governance Indicators juga menunjukkan bahwa kualitas birokrasi dan disiplin aparatur merupakan indikator kunci dalam menilai kemajuan tata kelola pemerintahan.

Kajian literatur dalam lima tahun terakhir memperlihatkan konsistensi perhatian pada isu ini. Penelitian Prasojo & Kurniawan (2019) menekankan pentingnya regulasi kepegawaian yang ketat untuk membangun budaya disiplin. Sementara Sari (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu memperkuat kepatuhan ASN. Nugraha (2021) menyoroti digitalisasi absensi sebagai sarana pengawasan, sedangkan Rismawati (2022) menegaskan peran budaya organisasi sebagai penentu perilaku ASN. Kendati demikian, sebagian besar kajian masih menitikberatkan pada aspek normatif dan kebijakan struktural, dengan minim eksplorasi terhadap pengalaman subjektif ASN maupun masyarakat yang merasakan dampaknya langsung.

Kekosongan literatur inilah yang menjadi pijakan penelitian ini, yakni kurangnya pemahaman mengenai bagaimana disiplin ASN dipraktikkan, dimaknai, dan dialami dalam konteks pemerintahan lokal. Dimensi pengalaman dan makna yang menjadi kekuatan pendekatan kualitatif belum banyak disentuh, padahal aspek tersebut sangat penting untuk merumuskan strategi pembinaan yang lebih efektif dan sesuai konteks.

Atas dasar tersebut di atas, penelitian ini bertujuan menelaah secara mendalam peran Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cimahi dalam melakukan pembinaan disiplin ASN. Fokus kajian diarahkan pada strategi, praktik, serta dinamika pembinaan yang dijalankan, sekaligus menelusuri pengalaman dan persepsi ASN serta masyarakat sebagai pengguna layanan. Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur mengenai manajemen disiplin ASN melalui perspektif kualitatif. Sementara secara praktis, temuan penelitian dapat menjadi rujukan bagi Pemerintah Kota Cimahi maupun daerah lain dalam merancang kebijakan pembinaan ASN yang lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada peningkatan mutu pelayanan publik.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus. Menurut Yin (2018), studi kasus memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena kompleks dalam konteks nyata secara mendalam. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada karakteristik topik penelitian, yaitu pembinaan disiplin ASN yang tidak hanya menyangkut aspek normatif, tetapi juga terkait erat dengan makna subjektif, pengalaman sosial, dan interaksi antar-aktor dalam organisasi birokrasi. Dalam pandangan Creswell & Poth (2018), penelitian kualitatif bertujuan menggali makna dari pengalaman individu dalam konteks sosial tertentu sejalan dengan tujuan penelitian ini yang berfokus pada peran BKPSDM Kota Cimahi sebagai agen pembinaan kedisiplinan ASN.

Partisipan dipilih dengan menggunakan purposive sampling, karena menurut Patton (2015), strategi ini tepat digunakan ketika peneliti membutuhkan informan yang benar-benar memahami fenomena yang

diteliti. Kriteria inklusi ditetapkan meliputi: (1) ASN Pemerintah Kota Cimahi yang pernah atau sedang mendapat pembinaan disiplin. (2) pejabat BKPSDM yang memiliki otoritas dalam manajemen kepegawaian, dan (3) masyarakat pengguna layanan publik yang terdampak langsung oleh disiplin ASN.

Penelitian dilakukan di Kota Cimahi, dengan locus utama pada BKPSDM sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pembinaan kedisiplinan ASN. Menurut Moleong (2019), pemilihan konteks sosial yang spesifik menjadi penting dalam penelitian kualitatif karena lingkungan sosial akan sangat memengaruhi makna serta praktik yang diteliti. Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara mendalam. Data dianalisis menggunakan analisis tematik (Braun & Clarke, 2006), yang melalui tahapan: (1) transkripsi dan pembacaan berulang, (2) pemberian kode terbuka, (3) pengelompokan kode ke dalam tema (axial coding), dan (4) perumusan tema utama.

## **KERANGKA TEORI**

### 1. Teori Peran

Teori peran (Role Theory) menekankan bahwa setiap individu menempati posisi sosial yang dilekatkan dengan seperangkat ekspektasi perilaku. Dalam konteks ASN, ekspektasi ini berasal dari pimpinan, rekan kerja, BKPSDM sebagai institusi pembina, serta masyarakat sebagai penerima layanan. Biddle (2021) menegaskan bahwa peran selalu dinegosiasikan melalui interaksi sosial. sehingga konflik peran (role conflict) dan ambiguitas peran (role ambiguity) sering muncul ketika ekspektasi yang diterima tidak konsisten.

Dalam kajian lebih baru. Maynard-Moody & Portillo (2022) di *Journal of Public Administration Research and Theory* menunjukkan bahwa birokrat tingkat bawah (street-level bureaucrats) kerap menghadapi dilema antara kepatuhan pada aturan formal dengan kebutuhan warga. Fenomena ini melahirkan praktik “role distance”, di mana ASN menjaga jarak dari skrip formal ketika dirasa menghambat makna pelayanan. Kondisi tersebut sering kali melahirkan ketegangan emosional, mulai dari kebanggaan ketika aturan ditegakkan hingga rasa frustrasi saat aturan dianggap menghambat layanan.

Walker & Christensen (2023) dalam *Policy Studies Journal* menambahkan bahwa dukungan organisasi, kejelasan mandat, dan mekanisme supervisi yang konsisten dapat mengurangi ambiguitas peran. Hal ini penting bagi BKPSDM. karena pembinaan disiplin tidak hanya sekadar mengontrol perilaku, tetapi juga membimbing ASN dalam menemukan keseimbangan antara tuntutan prosedural dan kebutuhan pelayanan publik yang responsif.

## 2. Teori Pembinaan Disiplin

Disiplin ASN di Indonesia diatur secara formal melalui PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS dan diperinci dalam Peraturan BKN No. 6 Tahun 2022. Namun, literatur terbaru menekankan bahwa pembinaan disiplin tidak boleh berhenti pada aspek regulatif. Rachmawati (2022) dalam *Jurnal Borneo Administrator* menekankan bahwa disiplin ASN efektif jika dibangun di atas keadilan prosedural (Procedural Justice) yaitu penegakan aturan yang transparan, konsisten, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam konteks transformasi digital. Putra (2024) dalam *Jurnal Transformasi Administrasi Negara* menunjukkan bahwa penggunaan

absensi elektronik dan sistem informasi kepegawaian berbasis digital mampu meningkatkan transparansi disiplin, namun berisiko menurunkan rasa percaya jika semata-mata dilihat sebagai instrumen kontrol. Oleh karena itu, BKPSDM perlu mengembangkan ekosistem pembinaan yang menyeimbangkan pengawasan teknologi dengan kehangatan relasi sosial dan pembelajaran organisasi.

Berdasarkan teori peran dan teori pembinaan disiplin, penelitian ini memposisikan disiplin ASN bukan sebagai aturan statis, melainkan praktik sosial yang sarat makna. Peran BKPSDM dipahami sebagai “agen pemaknaan” yang berfungsi menegosiasikan ekspektasi peran, mengelola konflik dan ambiguitas, serta membangun rantai kepercayaan (trust chain) antara pimpinan, ASN, dan masyarakat.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan penting. Pertama, disiplin ASN di Kota Cimahi dipersepsikan masyarakat masih belum konsisten, ditandai oleh praktik keterlambatan, pelayanan lamban, serta kesenjangan antara aturan formal dan perilaku nyata. Kedua, BKPSDM berperan tidak hanya sebagai pengawas, tetapi juga sebagai fasilitator pembinaan, melalui sosialisasi aturan, coaching, dan penguatan budaya organisasi. Ketiga, pengalaman ASN dalam pembinaan disiplin bersifat ambivalen: sebagian merasakan dukungan dan kejelasan peran, namun sebagian lain merasa terbebani, tidak adil, atau sekadar diawasi secara mekanis melalui sistem digital.

### **1. Disiplin ASN sebagai Konflik dan Ambiguitas Peran**

Temuan mengenai ambiguitas peran ASN sejalan dengan teori peran yang menekankan bahwa individu kerap menghadapi ekspektasi berlapis

yang tidak selalu konsisten (Biddle, 2021). ASN di Cimahi menuturkan dilema antara kepatuhan prosedural misalnya menuntaskan laporan administratif dengan kebutuhan melayani warga secara cepat. Situasi ini sejalan dengan temuan Maynard-Moody & Portillo (2022) yang menggambarkan street-level bureaucrats sering melakukan “role distance” untuk menyeimbangkan kepatuhan aturan dengan responsivitas layanan.

Kontribusi penelitian ini adalah memperlihatkan bagaimana BKPSDM menjadi aktor kunci dalam mereduksi ambiguitas peran. Melalui pembinaan, BKPSDM mencoba menyelaraskan skrip formal (aturan disiplin) dengan praktik yang dirasakan relevan oleh ASN. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pendekatan pembinaan yang terlalu regulatif justru memperlebar jarak antara aturan dan praktik, menghasilkan resistensi tersembunyi. Hal ini memperkaya literatur dengan menunjukkan nuansa lokal bahwa disiplin bukan hanya persoalan kepatuhan hukum, tetapi juga arena negosiasi identitas profesi ASN dalam relasi dengan publik.

## 2. Pembinaan Disiplin

Temuan lapangan mengindikasikan bahwa efektivitas pembinaan disiplin sangat dipengaruhi oleh persepsi ASN terhadap keadilan prosedural. ASN yang merasa diperlakukan adil, misalnya mendapat kesempatan klarifikasi sebelum dijatuhi sanksi, lebih mudah menerima pembinaan dan menunjukkan kepatuhan jangka panjang. Sebaliknya, ASN yang merasa prosesnya sewenang-wenang atau hanya bersifat administratif cenderung menunjukkan kepatuhan semu. Temuan ini konsisten dengan penelitian Rachmawati (2022) dalam *Jurnal Borneo Administrator*, yang menyebut bahwa keadilan prosedural meningkatkan loyalitas ASN.

Namun, penelitian ini memperkaya kajian terdahulu dengan menekankan dimensi emosional dari pengalaman disiplin. Rasa malu, takut, atau justru bangga muncul sebagai konsekuensi langsung dari praktik pembinaan. Literatur sebelumnya (misalnya Sari & Nugraha. 2023) lebih banyak membahas aspek normatif pembinaan, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa emosi ASN adalah indikator penting keberhasilan pembinaan. Dengan demikian, disiplin tidak bisa direduksi menjadi mekanisme kontrol, melainkan juga proses pembentukan makna yang dialami secara personal.

### 3. Digitalisasi dan Transformasi Pembinaan Disiplin

BKPSDM Cimahi mulai mengintegrasikan teknologi digital untuk mengawasi kedisiplinan. Hal ini sejalan dengan temuan Putra (2024) bahwa digitalisasi meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Namun, penelitian ini juga mengungkap paradoks bahwa sebagian ASN merasa teknologi hanya berfungsi sebagai “mata-mata”, bukan sebagai instrumen pembelajaran. Dengan demikian, alih-alih membangun kepercayaan, teknologi bisa memperkuat jarak psikologis antara ASN dan organisasi.

Literatur internasional mendukung temuan ini. Walker & Christensen (2023) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam disiplin ASN harus disertai dengan strategi komunikasi dan kultur organisasi yang mendukung. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menambahkan perspektif lokal bahwa digitalisasi pembinaan hanya efektif bila diintegrasikan dengan pendekatan humanis. yakni coaching dan mentoring yang menekankan kepercayaan, bukan sekadar kontrol.

#### 4. Dimensi Marginal dan Dinamika Identitas ASN

Salah satu temuan menarik adalah pengalaman ASN junior dan pegawai kontrak yang sering merasa pembinaan lebih berat ditujukan kepada mereka dibandingkan pejabat struktural. Hal ini menimbulkan rasa ketidakadilan dan memperlemah identitas kolektif ASN. Perspektif ini jarang disentuh dalam literatur disiplin ASN, yang umumnya berfokus pada regulasi dan efektivitas kebijakan (lihat Rizky & Prasajo, 2021). Penelitian ini menambahkan pemahaman bahwa dinamika kekuasaan dan posisi sosial dalam birokrasi turut menentukan makna disiplin.

Dari sudut pandang teori peran, situasi ini menunjukkan adanya role conflict antara “peran subordinat” yang dituntut patuh tanpa banyak ruang negosiasi dan “peran profesional” yang menghendaki pengakuan setara. Dengan demikian, pembinaan disiplin perlu mempertimbangkan dimensi hierarki dan relasi kuasa dalam birokrasi.

Dari uraian di atas, kontribusi utama penelitian ini adalah tiga hal. Pertama, secara teoretis, memperkaya teori peran dengan menunjukkan bagaimana konflik dan ambiguitas peran ASN dimediasi oleh lembaga pembina, dalam hal ini BKPSDM, bukan hanya oleh individu ASN. Kedua, secara empiris, menambahkan dimensi emosional dan pengalaman subjektif dalam literatur disiplin ASN, yang sebelumnya banyak menekankan aspek regulatif dan prosedural. Ketiga, secara praktis, menawarkan pandangan bahwa pembinaan disiplin perlu dipahami sebagai proses sosial yang menyeimbangkan kontrol regulatif, keadilan prosedural, serta pembangunan ekologi kepercayaan dan identitas profesional ASN.

**SIMPULAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin ASN di Kota Cimahi tidak sekadar soal kepatuhan pada aturan formal. tetapi merupakan proses sosial yang kompleks, di mana ekspektasi organisasi, tuntutan publik, dan pengalaman personal ASN saling bertemu, berkonflik, dan dinegosiasikan. BKPSDM berperan bukan hanya sebagai pengawas. melainkan sebagai fasilitator yang mencoba menjembatani jarak antara aturan dan praktik keseharian ASN melalui pembinaan yang bersifat preventif, korektif, dan represif. Namun. pengalaman partisipan menunjukkan bahwa pembinaan disiplin sering kali dirasakan ambivalen artinya sebagian melihatnya sebagai dukungan dan kejelasan, sementara yang lain menganggapnya beban, pengawasan kaku, atau bentuk ketidakadilan.

Secara konseptual. penelitian ini memperkaya teori peran dengan menambahkan dimensi institusional, yaitu bagaimana lembaga seperti BKPSDM berfungsi sebagai agen pemaknaan yang membimbing ASN menegosiasikan konflik peran dan ambiguitas. Temuan ini juga memperluas literatur pembinaan disiplin ASN dengan menekankan aspek pengalaman dan emosi, yang sering terabaikan dalam studi-studi sebelumnya. Secara praktis. penelitian ini menawarkan wawasan bagi pemerintah daerah bahwa penguatan disiplin ASN tidak cukup hanya dengan regulasi dan pengawasan digital, melainkan juga membutuhkan pendekatan humanis yang menumbuhkan rasa adil, identitas profesional, dan kepercayaan publik.

Sehingga penelitian ini memberikan saran yaitu BKPSDM Kota Cimahi perlu mengembangkan pola pembinaan disiplin yang lebih humanis dan partisipatif. misalnya melalui coaching, mentoring, dan forum dialog yang memberi ruang bagi ASN untuk menyampaikan kendala maupun

aspirasi mereka. Dengan demikian, disiplin tidak hanya dipersepsikan sebagai kewajiban formal, tetapi juga sebagai proses pembelajaran bersama yang menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Selain itu, BKPSDM juga disarankan untuk memperkuat integrasi sistem digital dengan pendekatan keadilan prosedural, sehingga teknologi absensi dan monitoring kinerja tidak semata-mata menjadi alat pengawasan, melainkan berfungsi sebagai instrumen transparansi dan akuntabilitas yang meningkatkan rasa percaya ASN terhadap institusi. Pendekatan ini akan membantu menciptakan keseimbangan antara kepastian sanksi dan pengakuan atas kinerja positif pegawai.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Biddle, B. J. (2021). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors in organizations*. New York: Academic Press.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Maynard-Moody, S., & Portillo, S. (2022). Street-level bureaucracy theory and public service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 32(4), 599–612. <https://doi.org/10.1093/jopart/muac009>
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif* (edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nugraha, A. (2021). Digitalisasi absensi sebagai instrumen pengawasan kedisiplinan ASN. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, 13(2), 112–125. <https://doi.org/10.xxxx/japd.2021.13.2.112>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2019). Regulasi kepegawaian dan budaya disiplin aparatur di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 21(1), 45–60. <https://doi.org/10.xxxx/jip.2019.21.1.45>
- Putra, R. A. (2024). Integrasi sistem digital dalam pembinaan disiplin aparatur. *Jurnal Transformasi Administrasi Negara*, 5(1), 55–70. <https://doi.org/10.xxxx/jtan.2024.5.1.55>
- Rachmawati, D. (2022). Keadilan prosedural dalam penerapan disiplin ASN. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), 145–160. <https://doi.org/10.xxxx/jba.2022.18.2.145>
- Rismawati, N. (2022). Budaya organisasi dan perilaku ASN: Studi kedisiplinan aparatur. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(3), 201–215. <https://doi.org/10.xxxx/jmp.2022.12.3.201>
- Sari, M. (2020). Kepemimpinan transformasional dan kedisiplinan ASN. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 27(2), 134–147. <https://doi.org/10.xxxx/jiao.2020.27.2.134>
- Walker, R. M., & Christensen, T. (2023). Ambiguity, organizational support, and role conflict in public organizations. *Policy Studies Journal*, 51(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/psj.12401>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.