

# Pengembangan Sistem Merit Berbasis Pengawasan Multi-Stakeholder dan Pemantauan Berbasis AI Untuk Meningkatkan Kedisiplinan ASN

Luh Ayu

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Buleleng  
Jalan Laksamana Baktiseraga (LC), Singaraja, Kabupaten Buleleng, Bali, Indonesia

e-mail korespondensi: [luhayu164@gmail.com](mailto:luhayu164@gmail.com)

Submit: 02-06-2025 | Revisi : 30-06-2025 | Terima : 05-07-2025 | Terbit online: 07-07-2025

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan paling efektif untuk mengatasi ketidakdisiplinan pegawai Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng, sehingga dirumuskan kebijakan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer berupa hasil wawancara bersama responden dan data sekunder berupa hasil penelitian terdahulu serta data kebijakan penegakan kedisiplinan pegawai dari website resmi instansi pemerintah di Indonesia. Informan penelitian adalah pegawai masing-masing bidang BKPSDM Kabupaten Buleleng yang terdiri dari empat pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara bersama responden. Instrumen wawancara dibuat untuk menggali kebijakan paling efektif untuk mengatasi ketidakdisiplinan pegawai Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng. Teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan adalah model Miles and Huberman. Hasil penelitian menunjukkan kebijakan yang dapat diambil yang pertama adalah pembuatan teknologi informasi mulai dari proses rekrutmen pegawai, penilaian kinerja pegawai, perhitungan tunjangan kinerja, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan pangkat dan jabatan, termasuk disiplin hingga pemberhentian, dan pensiun. Kedua adalah penerapan sistem pemantauan berkala. Berdasarkan dua kebijakan tersebut, dapat dirancang kebijakan yang paling tepat untuk mengatasi masalah ketidakdisiplinan pegawai adalah penyempurnaan Sistem Merit dengan beberapa aspek yakni rincian perhitungan tunjangan, pada aspek kedisiplinan Sistem Merit dikombinasikan dengan sistem pengawasan multi-stakeholder yang melibatkan masyarakat karena kedisiplinan ASN juga penting dalam kehidupan bermasyarakat, kemudian Sistem Merit juga perlu dilengkapi dengan pemantauan berbasis AI, dimana teknologi AI dapat digunakan untuk menganalisis data kedisiplinan secara otomatis, seperti menganalisis pola absen pegawai yang berisiko melakukan pelanggaran disiplin, menganalisis laporan terkait ketidakdisiplinan pegawai, dan kemudian memberikan peringatan dini.

**Kata Kunci:** Sistem merit; Pengawasan multistakeholder; AI; Kedisiplinan ASN

**Abstract** - This study aims to determine the most effective policy to overcome the indiscipline of the Buleleng Regency Government Agency employees. This study is qualitative. The data sources used are primary data in the form of interviews with respondents and secondary data in the form of previous research results and data on employee discipline enforcement policies from the official websites of government agencies in Indonesia. The research informants were employees of each field of the Buleleng Regency BKPSDM, consisting of four employees. The data collection technique used was interviews with respondents. The interview instrument was created to explore the most effective policy to overcome the indiscipline of the Buleleng Regency Government Agency employees. The triangulation technique used is source triangulation. The data analysis technique used the Miles and Huberman model. The study results show that the first policy that can be taken is the creation of information technology, starting from the employee recruitment process, employee performance assessment, calculation of performance allowances, education and training, promotion and position, including discipline to dismissal, and retirement. The second is the implementation of a periodic monitoring system. Based on these two policies, the most appropriate policy to overcome the problem of employee indiscipline can be designed, namely the improvement of the Merit System with several aspects, namely the details of the calculation of allowances, in the element of discipline, the Merit System is combined with a multi-stakeholder monitoring system that involves the community because ASN discipline is also essential in community life, then the Merit System also needs to be equipped with AI-based monitoring where AI technology can be used to analyze discipline data automatically, such as analyzing employee absence patterns that are at risk of committing disciplinary violations, analyzing reports related to employee indiscipline, and then providing early warnings.

**Keywords:** Merit system; Multi-stakeholder supervision; AI; ASN discipline.



## 1. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara sebagai salah satu pengelola dan pengembang sumber daya dalam struktur organisasi, berperan krusial dalam pengembangan sumber daya manusia guna mencapai tujuan organisasi (Rizki et al., 2023). ASN merupakan aspek penting sumber daya manusia suatu instansi pemerintah daerah karena menentukan seberapa baik dan efisien organisasi dapat mencapai tujuannya (Silpa et al., 2020). Kemajuan suatu instansi ditentukan oleh kesadarannya terhadap pentingnya sumber daya manusia. Dalam mencapai tujuan, pegawai harus patuh dan sadar akan peran mereka. Meningkatkan disiplin kerja menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan efisiensi kinerja (Putra & Bagia, 2022). ASN harus memiliki disiplin tinggi, berkinerja baik, memiliki sikap dan tindakan yang loyal dan patuh, memiliki kompas moral dan pola pikir yang positif, bersikap profesional, memahami tugasnya sebagai aparatur publik, dan mampu menjadi pemersatu bangsa (Haryanti, 2019). Disiplin dalam sektor publik merupakan kepatuhan terhadap suatu aturan, dan prosedur yang ditetapkan oleh institusi pemerintah. Disiplin dalam sektor publik sangat penting karena menjamin pelayanan yang efektif, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat (Rahma et al., 2024). Manajemen disiplin yang baik sangat penting dalam birokrasi pemerintah untuk menciptakan pemerintahan yang responsif dan layanan berkualitas. Sebaliknya, kurangnya disiplin dapat mengakibatkan layanan yang buruk (Harnia et al., 2018). Seseorang yang disiplin juga sadar dan bersemangat untuk menaati semua hukum dan konvensi sosial yang relevan. Disiplin menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat dari seseorang terhadap tanggung jawab yang diberikan kepadanya, yang pada gilirannya mendorong semangat kerja, semangat kerja, dan pencapaian hasil yang diharapkan (Vidyanto et al., 2021). Disiplin pegawai dapat dicapai melalui beberapa hal yang harus diperhatikan yaitu pengaturan tentang disiplin pegawai, kewajiban seorang pegawai, larangan yang tidak boleh dilakukan, sanksi bagi yang melanggar dan mekanisme penyelesaian sengketa jika terjadi sengketa (Remaja & Arta, 2023).

Pemerintah Kabupaten Buleleng mengalami permasalahan terkait dengan disiplin pegawai. Data rekapitulasi pelanggaran netralitas ASN dan disiplin ASN Kabupaten Buleleng Tahun 2024 menunjukkan terjadi 6 pelanggaran yang 4 diantaranya berkaitan dengan kedisiplinan. Kasus diatas merupakan kasus berat yang tercatat, diluar itu banyak kasus ketidakdisiplinan yang berada pada tingkat lebih ringan seperti absensi atau kehadiran maupun pegawai yang bolos kerja. Kasus ketidakdisiplinan pegawai terjadi baik di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja. Kondisi ini menunjukkan kedisiplinan pegawai instansi pemerintah di Kabupaten Buleleng perlu ditingkatkan karena ketidakdisiplinan pegawai memiliki dampak buruk bagi pegawai itu sendiri, bagi instansi, sampai pada masyarakat sebagai pengguna layanan.

Hasil observasi penulis dengan melakukan wawancara bersama beberapa Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Buleleng diketahui penyebab ketidakdisiplinan adalah kesadaran pegawai yang masih rendah. Permasalahan kesadaran ini kemudian diakibatkan oleh pengawasan yang masih rendah. Ketidakdisiplinan kerja pegawai merugikan instansi, pegawai, dan pengguna layanan. Bagi instansi, dampaknya meliputi operasional tidak normal, penurunan efektivitas dan efisiensi, serta kesulitan mencapai target. Bagi pegawai, ini berarti keterlambatan dan penurunan kualitas kerja. Sedangkan bagi pengguna layanan, hal ini menyebabkan keterlambatan penyelesaian pelayanan (Putra & Bagia, 2022). Terkait penegakan kedisiplinan, pemerintah sudah memiliki Sistem Merit, namun kontribusi Sistem Merit dalam penegakan kedisiplinan masih belum optimal melihat masih terjadi berbagai kasus ketidakdisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN). Sehingga diperlukan penyusunan kebijakan yang lebih efektif untuk mengatasi permasalahan ketidakdisiplinan pegawai dengan memberikan penyempurnaan pada Sistem Merit.

Berdasarkan penjelasan permasalahan diatas, maka yang menjadi permasalahan (*Problem Statement*) adalah rendahnya pengawasan yang menyebabkan kesadaran Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Buleleng terkait kedisiplinan menjadi rendah, sehingga kondisi ini menyebabkan banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Buleleng menunjukkan perilaku indisipliner.

Ketidakdisiplinan yang dilakukan ASN Pemerintah Kabupaten Buleleng terdiri dari berbagai bentuk mulai dari tidak mentaati ketentuan peraturan perundang-undangan; tidak melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran kesadaran dan tanggung jawab; tidak menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik di dalam maupun di luar kedinasan; tidak mentaati ketentuan dan tidak masuk kerja tanpa alasan yang sah; pelanggaran terhadap ketentuan pada perjanjian kerja; melakukan perbuatan asusila dan amoral; sampai pada penyalahgunaan narkoba.

Ketidakdisiplinan kerja pegawai sangat merugikan instansi, staf, dan pengguna layanan. Bagi instansi, ini menyebabkan operasional tidak normal, penurunan efektivitas dan efisiensi, serta sulitnya mencapai target. Untuk pegawai, dampaknya adalah keterlambatan penyelesaian dan penurunan kualitas kerja. Sedangkan bagi pengguna layanan, pelayanan menjadi tertunda (Putra & Bagia, 2022). Ketidakdisiplinan pegawai, seperti keterlambatan, absensi, dan pelanggaran aturan, mengganggu operasional instansi dengan menunda tugas, melemahkan koordinasi, dan menurunkan produktivitas. Akibatnya, beban kerja tidak merata, efisiensi terganggu, kualitas kerja menurun, dan kesalahan meningkat. Hal ini menghambat pencapaian tujuan, merusak kinerja tim, serta menurunkan reputasi dan kepercayaan pemangku kepentingan. Dalam layanan publik, ketidakhadiran dan pelanggaran aturan menyebabkan keterlambatan dan ketidakpastian layanan, memicu ketidakpuasan, mengurangi kepercayaan publik, dan menurunkan efektivitas program pemerintah.

Ketidakdisiplinan pegawai dipengaruhi atau disebabkan oleh berbagai faktor. Faktor penyebab ketidakdisiplinan kerja pegawai menurut Putra & Bagia (2022) berasal dari dalam instansi dan dalam individu pegawai. Ketidakdisiplinan pegawai dipengaruhi faktor internal instansi, seperti kompensasi tidak memadai, lingkungan kerja kurang mendukung, konflik, lemahnya pengawasan, dan rendahnya etos kerja. Dari sisi individu, rendahnya kesadaran menjadi pemicu utama. Kurangnya penghargaan dan suasana kerja yang tidak nyaman menurunkan motivasi, sementara konflik dan tekanan psikologis memperburuk kondisi. Karena itu, pimpinan perlu memperkuat pengawasan, memberi motivasi, dan menyesuaikan kebijakan dengan kemampuan pegawai.

Terdapat beberapa faktor mengenai disiplin kerja (Hasibuan dalam Yunita, 2023). Disiplin kerja pegawai dapat ditingkatkan melalui beberapa faktor utama. Pertama, tugas yang sesuai dengan keterampilan dan tujuan yang jelas mendorong keseriusan kerja. Kedua, keteladanan pemimpin yang adil, disiplin, dan jujur menjadi panutan. Ketiga, penghargaan seperti kompensasi dan kesetaraan meningkatkan kepuasan dan loyalitas, sedangkan ketidakadilan menurunkannya. Keempat, perlakuan adil dari manajer mendorong kedisiplinan. Kelima, pengawasan langsung (waskat) efektif membimbing pegawai. Keenam, sanksi tegas mencegah pelanggaran dan meningkatkan rasa hormat. Terakhir, hubungan kerja yang harmonis memotivasi terciptanya disiplin yang baik dalam instansi. Berdasarkan teori penyebab ketidakdisiplinan pegawai dan dikonfirmasi dengan hasil wawancara bersama beberapa ASN di Kabupaten Buleleng diketahui penyebab ketidakdisiplinan adalah kesadaran pegawai yang masih rendah. Permasalahan kesadaran ini kemudian diakibatkan oleh pengawasan yang masih rendah. Beragam alternatif kebijakan diterapkan untuk mengatasi ketidakdisiplinan pegawai. Instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, memiliki strategi masing-masing. Kemenkumham menjadi salah satu yang berhasil, dengan meraih penghargaan Manajemen ASN dari BKN dalam kategori Pengelolaan Disiplin dan Kompetensi Kementerian, sebagai bukti komitmennya dalam meningkatkan mutu dan disiplin ASN. Manajemen ASN di Kemenkumham telah berjalan secara efektif dan terukur, mulai dari pembinaan kompetensi hingga penegakan disiplin (Rutan Kelas IIB Kota Agung Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Provinsi Lampung, 2024). Mantan Menteri Hukum dan HAM, Yasonna Laoly, dalam pembukaan Raker Kepegawaian 2023 di Jakarta, menyampaikan dua strategi Kemenkumham: pengelolaan kepegawaian berbasis teknologi informasi dari rekrutmen hingga pensiun, serta manajemen talenta berbasis kompetensi tanpa diskriminasi. Kedua strategi ini bertujuan meningkatkan kualitas layanan publik dan pengelolaan SDM. (Detiknews, 2023). Pengelolaan kepegawaian berbasis teknologi informasi dan manajemen talenta yang mencakup penempatan, pembinaan, dan pengembangan karier tanpa diskriminasi berdampak besar pada kedisiplinan pegawai. TI digunakan dalam seluruh proses kepegawaian, mulai dari rekrutmen, penilaian kinerja, tunjangan, diklat, kenaikan pangkat, disiplin, hingga pemberhentian dan pensiun.

Implementasi manajemen talenta yaitu mulai penempatan, pembinaan, dan pengembangan karier sesuai kompetensinya tanpa diskriminasi dalam bentuk apapun. Kebijakan ini memiliki dampak yang sangat besar bagi kedisiplinan pegawai yang terdiri dari penempatan sesuai kompetensi, pembinaan menjadi terfokuskan, pengembangan karier tanpa diskriminasi, program rotasi untuk pengembangan kompetensi, penghargaan berbasis kinerja, dan pencegahan diskriminasi dalam penempatan dan promosi. Penelitian Effendhi & Sutrischastini (2022) menunjukkan Pengawasan berperan penting dalam meningkatkan kedisiplinan pegawai dengan memastikan pekerjaan sesuai rencana. Melalui frekuensi dan sistem pengawasan, penyimpangan dapat dikendalikan dan ditindaklanjuti. Frekuensi menunjukkan intensitas penilaian, sedangkan sistem menjamin pelaksanaan rencana. Sebagai fungsi manajemen, pengawasan memastikan keputusan dijalankan secara efektif. Untuk meningkatkan disiplin, pengawasan harus diperkuat dengan fokus pada kehadiran, ketepatan waktu, dan kepatuhan aturan. Pegawai disiplin layak diberi penghargaan, sementara yang melanggar perlu diberi sanksi. Ketegasan dalam pengawasan mendorong kepatuhan, membentuk kebiasaan kerja yang baik, dan meningkatkan kinerja instansi. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Yogyakarta (2023) mengemukakan bahwa penegakan kedisiplinan diperlukan untuk mewujudkan pegawai yang profesional dan berintegritas sebagai penyelenggara pemerintahan. Pegawai yang profesional dan berintegritas dapat mewujudkan penyelenggaraan tugas pelayanan publik, tugas pemerintah, dan tugas pembangunan tertentu guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Maka, diperlukan tata cara penegakan disiplin pegawai untuk mewujudkan penegakan kedisiplinan. Penelitian Sukrianto & Saharuddin (2020) mengkaji upaya Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam Penerapan Disiplin Pegawai ASN. Pemprov DKI Jakarta menegakkan disiplin ASN melalui sanksi bagi pelanggar, apresiasi bagi yang berprestasi, serta peningkatan kapasitas lewat pendidikan dan pelatihan. Strategi ini bertujuan meningkatkan kedisiplinan, keterampilan, dan kepercayaan diri ASN.

Dari berbagai kebijakan yang telah diterapkan untuk mengatasi ketidakdisiplinan pegawai diatas, terdapat beberapa kebijakan yang memungkinkan dapat diterapkan BKPSDM Kabupaten Buleleng yakni pembuatan teknologi informasi mulai dari proses rekrutmen pegawai, penilaian kinerja pegawai, perhitungan tunjangan kinerja, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan pangkat dan jabatan, termasuk disiplin hingga pemberhentian, dan pensiun pegawai, kemudian penerapan sistem pengawasan dengan frekuensi sering atau pemantauan berkala untuk mengendalikan, mengatur dan menindaklanjuti sesuatu yang menyimpang dari prosedur yang berlaku. Sehingga penelitian ini akan melakukan analisis untuk mendapatkan bukti empiris kebijakan paling efektif untuk mengatasi ketidakdisiplinan pegawai Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng.

## 2. Metode Penelitian

Data pada penelitian ini dianalisis menggunakan metode kualitatif. Jenis data pada penelitian ini ialah data kualitatif yang berfokus pada deskripsi atau berupa data yang bersifat mendalam. Data yang diberikan oleh responden yang berupa hasil wawancara secara langsung yang nantinya akan dijelaskan kembali menggunakan kata-kata yang mudah dipahami dan dimengerti. Sumber data yang digunakan adalah data primer berupa hasil wawancara bersama responden dan data sekunder berupa hasil penelitian terdahulu serta data kebijakan penegakan kedisiplinan pegawai dari website resmi instansi pemerintah di Indonesia. Informan yang digunakan adalah pegawai masing-masing bidang BKPSDM Kabupaten Buleleng yang terdiri dari empat pegawai, dipilih secara *purposive* berdasarkan kriteria tertentu, yaitu memiliki pangkat minimal III/b, masa kerja minimal 5 tahun, latar belakang pendidikan minimal S1, serta keterlibatan langsung dalam pengelolaan kedisiplinan ASN. Responden terdiri dari laki-laki dan perempuan untuk mewakili keberagaman perspektif terhadap isu kedisiplinan pegawai. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara bersama responden. Wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2020). Wawancara dilakukan bersama empat pegawai BKPSDM Kabupaten Buleleng. Instrumen wawancara dibuat untuk menggali kebijakan paling efektif untuk mengatasi ketidakdisiplinan pegawai Instansi Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng.

Pengabsahan data adalah teknik untuk memastikan bahwa data yang diamati dan diteliti sesuai dengan kenyataan, guna menjamin kebenarannya bagi pembaca maupun subjek penelitian. Menurut Wijaya (2018), keabsahan data didalam penelitian kualitatif, suatu realitis itu bersifat majemuk dan dinamis, sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Keabsahan data bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih valid. Selain itu menurut Mekarisce (2020) pemeriksaan validitas memiliki empat teknik yaitu kredibilitas, transferabilitas, dependensi, dan konfirmabilitas. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik keabsahan data triangulasi. Mekarisce (2020) menyatakan bahwa triangulasi adalah teknik yang berfokus pada pengembangan teori, metode, dan interpretasi data penelitian yang mana data tersebut bersumber dari responden. Secara lebih mengkhusus, teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber merupakan salah satu metode triangulasi dalam penelitian kualitatif yang dilakukan dengan membandingkan dan memeriksa kesesuaian informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data (Mekarisce, 2020). Teknik analisis data merupakan cara atau metode untuk mengolah dan memproses data menjadi sebuah hasil atau informasi yang valid dan juga mudah dipahami oleh orang umum. Teknik analisis data yang digunakan oleh penelitian menggunakan model Miles and Huberman. Miles dan Huberman mengemukakan bahwa metode atau teknik pengolahan data kualitatif dapat dilakukan melalui beberapa langkah, pertama adalah pengumpulan data adalah mencari, mencatat, dan mengumpulkan semua secara objektif dan apa adanya sesuai dengan hasil observasi dan wawancara di lapangan yaitu pencatatan data dan berbagai bentuk data yang ada di lapangan. Kedua adalah mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang hal yang tidak perlu. Ketiga adalah display data yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks dan naratif. Pada tahap ini peneliti menyajikan data-data yang telah direduksi ke dalam laporan secara sistematis. Keempat adalah penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir yang penting dalam proses analisis data, dimana pada tahap ini peneliti membuat interpretasi dan pemahaman terhadap data yang telah direduksi dan disajikan (Sugiyono, 2020).

## 3. Hasil dan Pembahasan

Berikut sajian temuan penelitian kualitatif ini, yang didapatkan melalui wawancara bersama empat pegawai BKPSDM Kabupaten Buleleng.

Tabel 1. Hasil Penelitian

| No. | Pertanyaan                                                                                                                                                                 | Hasil penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Faktor penyebab ketidakdisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Buleleng                                                                                        | Kurangnya kesadaran dan komitmen pegawai menjadi akar masalah indisipliner, bahkan di luar jam kerja, diperparah oleh pengawasan yang belum optimal. Banyak ASN merasa tidak akan ketahuan saat melanggar, ditambah budaya yang menganggap kesalahan biasa. Faktor ekonomi dan stres juga berkontribusi. Sanksi yang ada selama ini kurang efektif karena masalah utamanya adalah kurangnya kesadaran, sehingga pengawasan dan arahan yang lebih baik diperlukan untuk menumbuhkan kesadaran tersebut. |
| 2.  | Strategi yang dapat diterapkan saat ini untuk memperkuat pengawasan Aparatur Sipil Negara (ASN) guna meningkatkan kesadaran mereka sehingga kedisiplinan semakin meningkat | Sistem manajemen pegawai, khususnya dalam aspek kedisiplinan, memerlukan peningkatan meskipun Sistem Merit sudah ada. Sistem Merit perlu disempurnakan pada bagian kedisiplinan agar menunjukkan hasil yang komprehensif dari input, proses, hingga output. Hal ini mencakup pelibatan masyarakat dalam penilaian                                                                                                                                                                                      |

| No. | Pertanyaan | Hasil penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |            | kedisiplinan sebagai pengawas, mengingat kasus ketidakdisiplinan masih terjadi meski ada sistem pengaduan. Diperlukan satu sistem terintegrasi untuk pengelolaan SDM, termasuk pengawasan oleh masyarakat dan pemantauan berbasis AI untuk analisis data kedisiplinan dan peringatan dini. Peningkatan kesadaran pegawai dapat didorong dengan memberikan rincian perhitungan tunjangan yang transparan, karena kedisiplinan memengaruhi kinerja dan tunjangan. Selain itu, pengawasan dengan frekuensi sering atau pemantauan berkala sangat penting untuk identifikasi dan perbaikan cepat perilaku indisipliner. Dengan demikian, upgrade aspek kedisiplinan pada Sistem Merit melalui pengawasan berbasis data dan <i>real-time</i> , serta pemanfaatan AI, akan menghasilkan manajemen pegawai yang lebih efektif dan mendorong ASN yang lebih taat aturan. |

Sumber: Hasil Wawancara (2025).

Hasil penelitian menunjukkan kebijakan yang dapat diambil untuk meningkatkan pengawasan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Buleleng adalah dengan:

1. Pembuatan teknologi informasi mulai dari proses rekrutmen pegawai, penilaian kinerja pegawai, perhitungan tunjangan kinerja, pendidikan dan pelatihan, pengangkatan pangkat dan jabatan, termasuk disiplin hingga pemberhentian, dan pensiun pegawai.

Sistem manajemen pegawai sudah termuat dalam Sistem Merit. Aspek kedisiplinan sudah termuat dalam Sistem Merit, namun belum berfungsi secara maksimal. Bagian kedisiplinan pada Sistem Merit perlu disempurnakan sehingga mulai dari input, proses, dan output menunjukkan hasil yang komprehensif. Pada bagian input, perlu melibatkan penilaian dari masyarakat karena kedisiplinan Aparatur Sipil Negara tidak hanya penting diterapkan di dalam instansi saat bekerja, namun juga perlu ditegakan di dalam kehidupan bermasyarakat sehingga partisipasi masyarakat sebagai pengawas perlu diintegrasikan kedalam sistem Merit. Kasus ketidakdisiplinan tetap terjadi setiap tahunnya. Pemerintah mempunyai WBS untuk pengaduan masyarakat, namun selama ini masih aman-aman saja, tidak ada pengaduan signifikan. Sistem saat ini dapat dikatakan terlalu banyak, sehingga diperlukan satu sistem terintegrasi yang bisa dimanfaatkan dalam pengelolaan SDM instansi pemerintah, termasuk melibatkan dukungan pengawasan oleh masyarakat. Sistem Merit juga perlu dilengkapi dengan pemantauan berbasis AI (*Artificial Intelligence*) dimana teknologi AI dapat digunakan untuk menganalisis data kedisiplinan secara otomatis, seperti menganalisis pola absen pegawai yang berisiko melakukan pelanggaran disiplin, menganalisis laporan terkait ketidakdisiplinan pegawai, dan kemudian memberikan peringatan dini. Terkait pelanggaran kedisiplinan, hal utama penyebabnya adalah kesadaran. Hal kecil yang bisa diterapkan untuk meningkatkan kesadaran adalah keterbukaan informasi dengan memberikan rincian perhitungan tunjangan, karena saat ini Sistem Merit belum memuat rincian perhitungan tunjangan. Rincian perhitungan ini menjadi penting agar tiap pegawai mengetahui dan memiliki kesadaran yang lebih tinggi untuk mengikuti peraturan sehingga tunjangan yang diperoleh maksimal. Kedisiplinan merupakan bagian dari kinerja, kemudian kinerja menjadi salah satu komponen penentuan tunjangan. Sistem terintegrasi ini jika diterapkan dengan baik akan menghasilkan manajemen pegawai yang efektif. Kebijakan ini juga sangat terpadu dan seharusnya dapat mengurangi kemungkinan kesalahan manusia dan bias dalam administrasi kepegawaian. Perlu diingat bahwa banyak kasus indisipliner yang disebabkan oleh masalah ekonomi. Banyak pegawai melanggar peraturan karena mencari pendapatan tambahan, kemudian permasalahan ekonomi menjerat pegawai pada permasalahan narkoba. Sehingga perlu otomatisasi dan kejelasan mengenai jabatan dan pengembangan karir agar pegawai sejahtera dan menjadi disiplin.

2. Penerapan sistem pengawasan dengan frekuensi sering atau pemantauan berkala untuk mengendalikan, mengatur dan menindaklanjuti sesuatu yang menyimpang dari prosedur yang berlaku.

Kebijakan ini memungkinkan identifikasi dan perbaikan perilaku tidak disiplin secara cepat, sehingga dampak buruknya dapat diminimalisir. Pengawasan ketat meningkatkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan. Untuk efektivitas maksimal, perlu melibatkan masyarakat melalui sistem aplikasi sederhana dan efektif guna memudahkan pengaduan. Peningkatan frekuensi pengawasan juga mendukung kedisiplinan, baik saat bekerja maupun di luar jam kerja, demi menjaga nama baik instansi.

Berdasarkan dua kebijakan diatas, dapat dirancang kebijakan yang paling tepat untuk mengatasi masalah ketidakdisiplinan pegawai adalah penyempurnaan Sistem Merit dengan beberapa aspek yakni rincian perhitungan tunjangan, pada aspek kedisiplinan Sistem Merit dikombinasikan dengan sistem pengawasan *multi-stakeholder*

yang melibatkan masyarakat karena kedisiplinan ASN juga penting dalam kehidupan bermasyarakat, kemudian Sistem Merit juga perlu dilengkapi dengan pemantauan berbasis AI dimana teknologi AI dapat digunakan untuk menganalisis data kedisiplinan secara otomatis, seperti menganalisis pola absen pegawai yang berisiko melakukan pelanggaran disiplin, menganalisis laporan terkait ketidakdisiplinan pegawai, dan kemudian memberikan peringatan dini. Sistem Merit yang disempurnakan akan menghasilkan pengelolaan pegawai yang transparan dan jelas. Sistem penilaian kinerja yang digerakkan oleh TI memfasilitasi pemantauan dan evaluasi yang objektif, waktu nyata, dan transparan. Pemanfaatan teknologi dalam penghitungan tunjangan kinerja secara otomatis berlandaskan pada metrik kinerja individu menyebabkan pegawai akan disiplin agar mendapatkan tunjangan yang sepadan dengan kontribusi kerja mereka yang dimana ini menawarkan insentif finansial yang meningkatkan disiplin. Kemudian prosedur otomatis peningkatan pangkat dan jabatan melalui TI menggarisbawahi meritokrasi dan pencapaian kinerja. Kebijakan ini memotivasi pegawai untuk menunjukkan disiplin dan kinerja optimal, karena promosi dan peran ditentukan berdasarkan kontribusi kerja, bukan afiliasi pribadi atau bias subjektif. Dengan demikian, kebijakan ini memberikan jaminan keamanan ekonomi jangka panjang dan mendorong kepatuhan terhadap peraturan guna memperoleh peningkatan jabatan dan pendapatan. Kebijakan ini sedikit banyaknya dapat mengatasi tantangan ekonomi pegawai, karena banyak kasus ketidakdisiplinan yang disebabkan oleh permasalahan ekonomi yang dihadapi pegawai. Kebijakan yang sudah ada, kemudian implementasinya diperkuat dengan pengawasan yang intensif dan berkelanjutan dengan melibatkan semua pihak, termasuk masyarakat.

Berdasarkan pembahasan tersebut, kebijakan yang dipilih adalah membuat Sistem Merit Terintegrasi yang disempurnakan dengan memasukkan rincian perhitungan tunjangan, kemudian menyempurnakan aspek kedisiplinan dengan menambahkan pengawasan *multi-stakeholder* dan pemantauan berbasis AI. Sistem ini akan mencakup penggunaan teknologi informasi untuk mengelola seluruh aspek kepegawaian secara transparan dan efisien, mulai dari rekrutmen hingga pensiun, kedisiplinan, perhitungan tunjangan, serta penerapan pengawasan berkala dari berbagai pihak termasuk masyarakat sehingga terjadi sinkronisasi antara upaya peningkatan kedisiplinan dan menggunakan data kedisiplinan sebagai salah satu komponen pengukuran kinerja. Sistem ini mengintegrasikan otomatisasi manajemen pegawai dengan pengawasan yang konsisten dari berbagai pihak dan pemantauan berbasis AI untuk meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai Instansi Pemerintah Daerah kabupaten Buleleng.

Penyebab ketidakdisiplinan ASN adalah rendahnya kesadaran pegawai akibat lemahnya pengawasan. Rekomendasi atau solusi kebijakan untuk BKPSDM Kabupaten Buleleng mencakup integrasi perhitungan tunjangan dan kedisiplinan dengan pengawasan *multi-stakeholder* serta pemantauan berbasis AI ke dalam Sistem Merit, membentuk Sistem Merit Terintegrasi. Alternatif kebijakan dianalisis berdasarkan kriteria tertentu guna menghasilkan solusi yang tepat. Kriteria atau parameter penilaian kebijakan menurut Bardach dalam Tumanggor & Santoso (2019) yang mencakup empat kriteria yaitu kelayakan teknis (*technical feasibility*), kemungkinan ekonomi dan finansial (*economic and financial possibility*), kelayakan politik (*political viability*), dan kelayakan administratif (*administrative operability*).

Hasil penilaian kebijakan Sistem Merit Terintegrasi berdasarkan empat kriteria diatas disajikan sebagai berikut.

1. Kelayakan Teknis (*Technical Feasibility*)

Sistem Merit Terintegrasi dapat mengatasi pokok persoalan kedisiplinan ASN secara efektif. Terkait kecukupan (*adequacy*), Sistem Merit Terintegrasi menjadi solusi efektif untuk mengatasi persoalan kedisiplinan ASN, seperti kompensasi yang kurang, konflik internal, lemahnya pengawasan, rendahnya etos kerja, dan kesadaran pegawai. Sistem ini menciptakan manajemen yang lebih komprehensif, transparan, didukung pengawasan *multi-stakeholder*, dan pemantauan berbasis AI.

2. Kemungkinan Ekonomi dan Finansial (*Economic and Financial Possibility*)

Kriteria ini menyangkut sub kriteria *economic efficiency*, *profitability* dan *cost effectiveness*. Pengembangan Sistem Merit Terintegrasi dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dapat memberikan manfaat optimal, karena sistem ini merupakan pengembangan dari sistem sebelumnya sehingga memerlukan lebih sedikit sumber daya. *Outputnya* pun jauh melebihi input, karena peningkatan kedisiplinan pegawai berdampak luas bagi pegawai, instansi, dan masyarakat, dengan biaya minimal.

3. Kelayakan Politik (*Political Viability*)

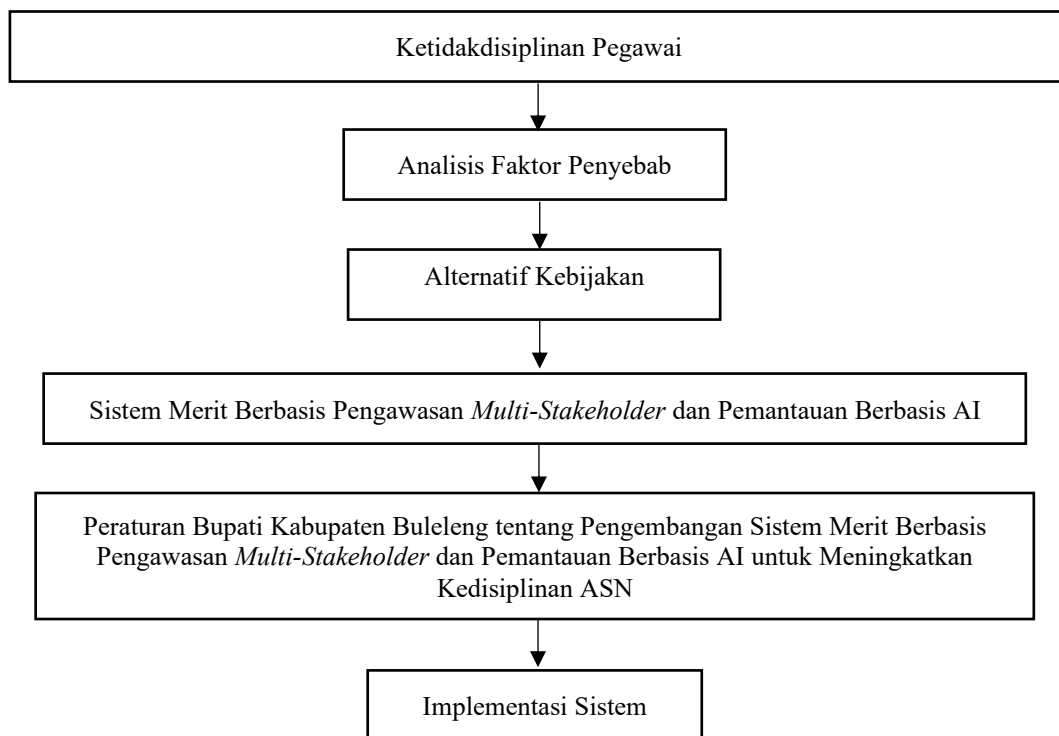
Sistem Merit Terintegrasi ini akan memenuhi sub kriteria tingkat penerimaan, kepantasan, daya tanggap, legal dan keadilan. Alternatif kebijakan yang berupa pengembangan Sistem Merit menjadi Sistem Merit Terintegrasi dapat diterima oleh para aktor politik dan masyarakat karena berupa penyempurnaan sistem yang sudah diterapkan sebelumnya. Kebijakan Sistem Merit Terintegrasi tidak bertentangan dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat. Kebijakan Sistem Merit Terintegrasi sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Kebijakan Sistem Merit Terintegrasi tidak bertentangan dengan peraturan yang ada. Kebijakan Sistem Merit Terintegrasi dapat mempromosikan pemerataan dan keadilan dalam masyarakat karena masyarakat diberikan kesempatan ikut serta dalam penilaian kedisiplinan para ASN.

4. Kelayakan Administratif (*Administrative Operability*)

Kriteria ini mencakup otoritas, komitmen institusi, kapasitas dan dukungan organisasi. BKPSDM Kabupaten Buleleng cukup memiliki otoritas terkait Sistem Merit Terintegrasi. BKPSDM Kabupaten Buleleng, termasuk para administrator dari tingkat atas sampai tingkat bawah memiliki komitmen untuk melaksanakan sistem ini. Aparatur memiliki kemampuan konseptual maupun ketrampilan (*skill*) dalam mengimplementasikan sistem ini. BKPSDM Kabupaten Buleleng memberikan dukungan pelaksanaan kebijakan ini.

Sistem Merit Terintegrasi ini menjadi solusi permasalahan ketidakdisiplinan ASN di Kabupaten Buleleng. Sistem Merit Terintegrasi akan menghasilkan *output* rincian perhitungan tunjangan sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi pribadi oleh pegawai. Kedisiplinan ASN sangat penting di dalam pekerjaan dan juga dalam kehidupan masyarakat karena ASN dituntut untuk disiplin, netral, dan mengikuti peraturan yang telah ditetapkan, sehingga peran serta masyarakat dalam penilaian kedisiplinan ASN sangat penting dengan mengadakan pelanggaran-pelanggaran yang mereka temui. Hasil pengaduan ini akan diintegrasikan dengan penilaian kedisiplinan pegawai bersangkutan sehingga tercipta sistem yang terpusat dan komprehensif. Terakhir, Sistem Merit juga dilengkapi dengan pemantauan berbasis AI (*Artificial Intelligence*) dimana teknologi AI dapat digunakan untuk menganalisis data kedisiplinan secara otomatis, seperti menganalisis pola absen pegawai yang berisiko melakukan pelanggaran disiplin, menganalisis laporan terkait ketidakdisiplinan pegawai, dan kemudian memberikan peringatan dini. Semua skema ini digunakan agar semua ASN menjadi disiplin dan kegiatan pemerintahan serta pelayanan kepada masyarakat tidak mengalami permasalahan.

Berikut disajikan rancangan pelaksanaan kebijakan ini



Gambar 1. Rancangan Pelaksanaan Kebijakan

Berdasarkan Gambar 1 dapat dijelaskan bahwa pertama kali dilakukan analisis ketidakdisiplinan pegawai dan faktor penyebabnya sehingga sehingga diperoleh gambaran komprehensif mengenai ketidakdisiplinan pegawai yang digunakan sebagai dasar dalam menyampaikan *problem statement*. Kemudian dianalisis alternatif kebijakan yang dapat dilakukan untuk mengatasi ketidakdisiplinan. Alternatif kebijakan yang dinilai tepat dan efektif adalah pengembangan sistem merit berbasis pengawasan *multi-stakeholder* dan pemantauan berbasis AI. Kebijakan yang dipilih ini kemudian dirumuskan kedalam Peraturan Bupati Kabupaten Buleleng tentang Pengembangan Sistem Merit Berbasis Pengawasan *Multi-Stakeholder* dan Pemantauan Berbasis AI untuk Meningkatkan Kedisiplinan ASN yang kemudian ditindaklanjuti untuk diimplementasikan.

4. Kesimpulan

Hasil pengkajian penelitian terdahulu dan ditindaklanjuti dengan analisis kualitatif menunjukkan bahwa ketidakdisiplinan ASN dapat ditangani dengan integrasi sistem informasi manajemen kepegawaian, keterbukaan informasi, dan peningkatan pengawasan. Sehingga direkomendasikan kebijakan terkait pengembangan Sistem Merit menjadi Sistem Merit Terintegrasi. Setelah melalui penilaian atau analisis dengan kriteria kelayakan teknis,

kemungkinan ekonomi dan finansial, kelayakan politik, dan kelayakan administratif maka rekomendasi kebijakan yang dapat dilakukan BKPSDM Kabupaten Buleleng yakni kebijakan penyempurnaan Sistem Merit dengan beberapa aspek yakni penambahan rincian perhitungan tunjangan, Sistem Merit dikombinasikan dengan sistem pengawasan *multi-stakeholder* yang melibatkan berbagai pihak termasuk masyarakat karena kedisiplinan ASN juga penting dalam kehidupan bermasyarakat, kemudian Sistem Merit juga dilengkapi dengan pemantauan berbasis AI (*Artificial Intelligence*) dimana teknologi AI dapat digunakan untuk menganalisis data kedisiplinan secara otomatis, seperti menganalisis pola absen pegawai yang berisiko melakukan pelanggaran disiplin, menganalisis laporan ketidaksiplinan pegawai, dan kemudian memberikan peringatan dini.

Rekomendasi kebijakan ini dapat dituangkan dalam bentuk Peraturan Bupati Kabupaten Buleleng tentang Pengembangan Sistem Merit Berbasis Pengawasan *Multi-Stakeholder* dan Pemantauan Berbasis AI untuk Meningkatkan Kedisiplinan ASN. Kebijakan ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan ASN melalui penyempurnaan Sistem Merit, dengan penyesuaian tunjangan berbasis kedisiplinan, pengawasan *multi-stakeholder*, dan pemanfaatan AI untuk pemantauan otomatis. Penyesuaian tunjangan berbasis kedisiplinan maksudnya adalah tunjangan ASN dihitung berdasarkan rekam jejak kedisiplinan, dengan insentif bagi yang disiplin dan sanksi bagi yang melanggar. Pengawasan *Multi-Stakeholder* maksudnya adalah masyarakat, akademisi, media, dan LSM dapat berpartisipasi dalam pengawasan kedisiplinan ASN melalui kanal laporan digital. Pemanfaatan AI untuk pemantauan kedisiplinan maksudnya adalah AI menganalisis pola absensi ASN, menganalisis laporan ketidaksiplinan pegawai, mendeteksi risiko pelanggaran disiplin, dan memberikan peringatan dini kepada pegawai serta pimpinan instansi. Peraturan ini menjadi dasar hukum bagi BKPSDM Kabupaten Buleleng untuk menegakkan disiplin ASN secara lebih transparan dan efektif. Implementasi kebijakan ini memerlukan pengadaan teknologi AI, regulasi teknis, serta pelatihan bagi ASN. Diharapkan kebijakan ini mendorong budaya disiplin, meningkatkan profesionalisme ASN, serta memperkuat kualitas layanan publik di Kabupaten Buleleng. Kebijakan yang diuraikan dalam *policy paper* ini mengkhususkan pada Aparatur Sipil Negara. Sehingga pembuat *policy paper* selanjutnya disarankan untuk menyasar pegawai kontrak mengingat bahwa operasional instansi pemerintah tidak hanya dilakukan oleh ASN.

## Referensi

- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Yogyakarta. (2023). *Penegakan Disiplin Pegawai Sebagai Upaya Mewujudkan ASN yang Profesional dan Berintegritas*. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Yogyakarta. <https://bkpsdm.jogjakota.go.id/detail/index/26978>
- Effendhi, L., & Sutrischastini, A. (2022). Upaya Meningkatkan Disiplin Kerja Karyawan PT Smart Talenta Multitama Melalui Fungsi Pengawasan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 2(4), 1102 – 1118.
- Harnia, Karsadi, & Samiruddin, T. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan Kerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Poasia. *SELAMI IPS*, 4(48), 336–345.
- Haryanti, D. (2019). *Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.
- Mekarisce, A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat : Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 12, 145–151. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>
- Putra, I. G. A. S., & Bagia, I. W. (2022). Analisis Ketidaksiplinan Kerja Pegawai Kantor Kecamatan Seririt Kabupaten Buleleng (Sebuah Kajian Dari Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia). *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(3), 482–492.
- Rahma, M., FY Basori, Y. F., & Purwanti, D. (2024). Eksplorasi penerapan reward and punishment aparatur sipil negara dalam upaya meningkatkan kedisiplinan pegawai pemerintah kota Sukabumi. *SOSIOHUMANIORA: Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 10(2), 482–503. <https://doi.org/10.30738/sosio.v10i2.17831>
- Remaja, I. N. G., & Arta, I. K. K. (2023). Mekanisme Penegakan Disiplin Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 7(1), 120–126.
- Rizki, S. A., Misbahrudin, Abror, M. A. U., Hasanah, S., & Putra, R. S. (2023). Peranan Aparatur Sipil Negara Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik (Studi Kasus Kantor Kelurahan Ngagel Kota Surabaya Jawa Timur). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Sosial Sains*, 02(01), 73–81.
- Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Provinsi Lampung. (2024). *Kemenkumham Terima Penghargaan Manajemen ASN dari BKN, Apresiasi atas Pengelolaan Disiplin dan Kompetensi*. <https://rutankotagagung.kemenkumham.go.id/berita-utama/kemenkumham-terima-penghargaan-manajemen-asn-dari-bkn-apresiasi-atas-pengelolaan-disiplin-dan-kompetensi>
- Silpa, P., Echdar, S., & Said, M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Luwu Timur. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 1(1), 79–91.

- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sukrianto, A., & Saharuddin, E. (2020). Strategi Pemerintah dalam Penerapan Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara di Daerah Khusus Ibukota Jakarta. *Jurnal Ilmu Pemerintahan, Administrasi Publik, Ilmu Komunikasi (JIPIKOM)*, 1(1), 135–142.
- Tumanggor, P. I. J., & Santoso, R. S. (2019). Analisis Kebijakan Pengelolaan Sampah Di Kabupaten Tegal. *Journal of Public Policy and Management Review*, 8(4), 1–26.
- Vidyanto, Nur, A. F., Dyastuti, N. E., Saifah, A., & Rahmawati, N. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan Pegawai Di Wilayah Puskesmas Kawatuna Kota Palu. *Healthy Tadulako Journal (Jurnal Kesehatan Tadulako)*, 7(2), 75–86.
- Wijaya, H. (2018). *Analisis Data Kualitatif Ilmu Pendidikan Teologi*. Theologia Jaffray.
- Yunita, N. E. V. (2023). *Analisis Kedisiplinan Kerja Pada Karyawan PT Capella Dinamik Nusantara*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.