

MENEGAKKAN DISIPLIN KERJA APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI OPTIMALISASI IMPLEMENTASI FUNGSI PENGAWASAN

Nanda Setya Darmawan, Fakultas Hukum Universitas Diponegoro,
e-mail: nandadarmawan11@students.undip.ac.id

doi: <https://doi.org/10.24843/KS.2026.v14.i04.p01>

ABSTRAK

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen dalam instansi pemerintahan. Pengawasan berfungsi meningkatkan profesionalitas kerja ASN, agar memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan tupoksi, rumusan kerja, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pelaksanaan pengawasan disiplin kerja ASN di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak. Penelitian ini berpendekatan masalah nondoktrinal yuridis empiris, berjenis dan berspesifikasi deskriptif analitis, berjenis data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dengan teknik observasi dan wawancara. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dan studi internet. Analisis data penelitian ini menggunakan teknik kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan sarana dan indikator pelaksanaan pengawasan, membuktikan bahwa camat yang melakukan pengawasan berpengaruh terhadap kondisi disiplin kerja ASN, dilihat dari adanya kegiatan pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi pengawasan.

Kata Kunci: Fungsi Pengawasan, Disiplin Kerja, Aparatur Sipil Negara

ABSTRACT

Supervision is part of the management function in government agencies. Supervision functions to increase the professionalism of SCS work, so that they provide services to the community in accordance with their main duties, work formulation and applicable laws and regulations. This research has a qualitative type and approach, non-doctrinal specifications, analytical descriptive nature, primary and secondary data types. Primary data was collected using observation and interview techniques. Secondary data was obtained through library research and internet research. This research data analysis uses qualitative techniques. The results of the research show that the implementation of the SCS work discipline monitoring function is quite good, but needs refinement and improvement. The implementation of the facilities and indicators for implementing supervision proves that the sub-district head who carries out supervision has an influence on the condition of SCS work discipline.

Key Words: *Supervision Function, Work Discipline, State Civil Service (SCS).*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Negara Indonesia mempunyai tujuan nasional yang termaktub dalam Pembukaan UUD NRI Tahun 1945 yang salah satunya, yaitu melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa dan ikut melaksanakan ketertiban dunia berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial¹

Dalam rangka mewujudkan kesejahteraan bagi segenap bangsa, mutlak diperlukan adanya suatu pembangunan yang sifatnya maksimal dan menyeluruh

¹ Taqiudin, Habibul Umam Taqiuddin. "Gagasan UUD NRI 1945 Sebagai Konstitusi Politik, Konstitusi Ekonomi, dan Konstitusi Sosial" *Jurnal Econetica*, 3, No. 2 (2021): 40

ditujukan bagi semua warga negara Indonesia tanpa memandang golongan atau kelompok.² Segala usaha dan upaya dari kegiatan pembangunan nasional juga harus dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi kehidupan yang adil dan makmur baik secara material ataupun spiritual serta tentunya berdasarkan prinsip pembangunan yang berkesinambungan dan berkelanjutan.³

Sebagai perwujudan pencapaian tujuan memajukan kesejahteraan umum dan dalam rangka pelaksanaan pembangunan nasional, posisi warga negara sangatlah vital, mengingat bahwa warga negara selain berperan sebagai pelaku atau subjek juga sekaligus berperan sebagai objek karena pembangunan nasional selain dilakukan oleh warga negara juga ditujukan kepada warga negara itu sendiri.⁴

Sumber daya manusia sebuah negara dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional tersebut direpresentasikan dengan adanya para pelaksana atau yang disebut sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) mulai dari unsur pimpinan hingga bawahan yang sudah barang pasti mutlak harus dapat diandalkan sesuai dengan muatan yang telah tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Pasal 12 yang berisi tentang peran ASN sebagai perencana, eksekutor, dan pengawas implementasi tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan nasional bermedia implementasi *policy* dan *public service* yang tidak ada intervensi apapun dari praktik Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN) secara profesional.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2017 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah menjelaskan bahwa pengawasan menurut subjek yang melaksanakan dapat dibedakan ke dalam empat macam/bentuk pengawasan, yaitu pengawasan oleh APIP, pengawasan oleh Kepala Daerah sebagai atasan/pimpinan langsung, pengawasan oleh DPRD, dan pengawasan oleh masyarakat. Pengawasan terhadap disiplin kerja ASN Daerah Kabupaten/Kota dilakukan secara langsung oleh Kepala Daerah dalam hal ini adalah atasan/pimpinan langsung yang menaunginya, yaitu Bupati/Walikota itu sendiri.

Instansi kecamatan adalah perangkat daerah kabupaten atau kota yang memiliki yurisdiksi kepegawaian khusus dengan pimpinan yang mengisi dengan sebutan camat. Pelimpahan kewenangan dan tugas dari bupati/walikota diberikan secara dekonsentratif kepada camat selaku pemimpin tingkat kecamatan guna membawahi ranah-ranah tugas umum pemerintahan, juga merealisasikan yurisdiksi tugas-tugas yang lain dalam rangka mengurus separuh yurisdiksi tugas keotonomian daerah, yang diantara tugas tersebut adalah ranah supervisi dengan dasar hukum yang tertuang di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Kecamatan.⁵

Berdasarkan hasil prariset (praobservasi) dan pengambilan data informasi yang dilakukan pada hari Jumat, 3 November 2023 di Kantor Kecamatan Sayung ditemukan data mengenai rekapitulasi jam kedatangan/presensi ASN Kantor Kecamatan Sayung pada Bulan Oktober bahwa masih terdapat ASN Kecamatan Sayung yang melakukan pelanggaran disiplin berupa pelanggaran disiplin waktu kerja. Terdapat lima (5) dari

² Maharani, Kartika., & Bahar., "Tanggung Jawab Negara dalam Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat melalui Hukum Publik" *Jurnal Fakta Hukum*, 4, No.1 (2025): 30

³ Haqqi, Musa Muhajir., "Konsep Pembangunan Berkelanjutan Dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional" *Supremasi Hukum: Jurnal Penelitian Hukum*, 3, No.1 (2022): 11-28

⁴ Nabila, Sofia., et.al., "Pancasila Sebagai Paradigma Pembangunan Nasional", *Jurnal Kewarganegaraan*, 7, No.2 (2023): 2230

⁵ Nedo, Karel., et.al., "Kedudukan dan Fungsi Camat Sebagai Penghubung Pemerintahan Kabupaten dengan Pemerintahan Desa Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 Tentang Kecamatan)", *Referendum : Jurnal Hukum Perdata dan Pidana*, 1, No.3 (2024): 1-10

tiga belas (13) ASN yang datang terlambat datang dari peraturan waktu masuk kerja yang telah ditetapkan yaitu pukul 07.30 WIB. Terdapat ASN yang bahkan terlambat datang di kantor sampai empat belas (14) orang.

Masih juga sering ditemukan adanya beberapa ASN di Kantor Kecamatan Sayung yang terlambat hadir dan pulang sebelum waktu yang ditentukan, adanya ASN yang tidak masuk kerja tanpa keterangan atau izin yang terlambat diusulkan kepada pimpinan. Beberapa keluhan juga disampaikan dari warga sekitar terhadap pegawai kecamatan yang dalam proses pembuatan KTP sering kehabisan blangko, sehingga tidak dapat dilakukan secara cepat dan bertele-tele.⁶

Terdapat juga tindakan menyepelekan oleh ASN ketika ada keperluan izin meninggalkan kantor berupa kepentingan atau acara tertentu, yaitu terdapat banyak ASN yang tidak menyertakan bukti formil secara konkret berupa surat atau dalam bentuk yang lainnya, akan tetapi hanya melakukan izin secara lisan di aplikasi grup whatsapp pegawai, padahal berdasarkan aturan untuk bisa disetujui pimpinan harus menyertakan surat izin secara konkret. Alhasil banyak ASN yang tidak menyertakan bukti formil akan tetapi presensi masih dihitung masuk oleh pimpinan.⁷

Penelitian terdahulu yang relevan telah dilakukan oleh Husnayaini, Andi Aco Agus, dan Rifdan (2018) berjudul "*Fungsi Pengawasan dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng*" menitikberatkan pada pengawasan institusional yang dilakukan oleh Inspektorat Daerah dan BPKP, khususnya dalam pengawasan laporan keuangan.⁸ Penelitian ini menemukan bahwa meskipun mekanisme pengawasan telah berjalan secara formal melalui laporan hasil pengawasan, pelanggaran disiplin kerja pegawai masih terjadi dan ditindak melalui sanksi administratif berupa teguran lisan dan tertulis. Sementara itu, penelitian Meyta Margaretha Sumual, Martha Ogotan, dan Stefanus Sampe (2016) dengan judul "*Fungsi Pengawasan dalam Meningkatkan Disiplin Kerja (Studi di Kantor Camat Sario)*" lebih menekankan pada aspek manajerial dan administratif pengawasan internal camat, dengan temuan bahwa pengawasan terhadap disiplin waktu dan efektivitas kerja belum berjalan optimal akibat lemahnya implementasi pengawasan internal.⁹

Namun demikian, kedua penelitian tersebut belum secara spesifik mengkaji bagaimana implementasi fungsi pengawasan dijalankan secara komprehensif dalam konteks pemerintahan tingkat kecamatan, khususnya yang mencakup keterkaitan antara mekanisme pengawasan, bentuk pelanggaran disiplin kerja ASN, serta efektivitas penerapan sanksi disiplin secara nyata di lapangan yang dikaitkan langsung dengan kerangka hukum positif terbaru, khususnya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara dan peraturan pelaksanaannya. Selain itu, belum terdapat analisis yang mendalam mengenai faktor-faktor penghambat dan pendukung dalam pelaksanaan fungsi pengawasan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji secara lebih spesifik implementasi fungsi pengawasan terhadap disiplin kerja ASN di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten

⁶ Hasil wawancara dengan Staf Bagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Mat Sayuri, Jumat 3 November 2023, pukul 13.30 WIB, di Ruang Sekcam/Kasubag.Prog.Keu/Kasubag.Umpeg

⁷ Hasil wawancara dengan Staf Bagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Mat Sayuri, Jumat 3 November 2023, pukul 13.45 WIB di Ruang Sekcam/Kasubag.Prog.Keu/Kasubag.Umpeg Kantor Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak

⁸ Husnayaini., et.al., "Fungsi Pengawasan Dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng", *Jurnal Pemikiran Penelitian, dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 5, No.1 (2018): 13

⁹ Sumual, Metha Margaretha., et.al., "Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai (Suatu Studi Di Kantor Camat Sario)" *Jurnal Administrasi Publik*, 3. No.38 (2016): 10

Demak, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris, teoritis, dan konseptual dalam penguatan fungsi pengawasan di tingkat pemerintahan kecamatan.

Dengan demikian, kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pengembangan kajian hukum administrasi negara, khususnya dalam memperkaya analisis mengenai implementasi fungsi pengawasan ASN melalui pendekatan yuridis-empiris yang menghubungkan norma hukum, efektivitas hukum, dan praktik pengawasan di tingkat kecamatan. Penelitian ini juga memberikan kerangka konseptual baru dalam memahami posisi camat sebagai aktor kunci dalam pengawasan disiplin ASN.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, penulis kemudian merumuskan permasalahan, yaitu:

1. Bagaimana implementasi fungsi pengawasan terhadap disiplin kerja di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak?
2. Apa hambatan dan solusi yang dihadapi dalam upaya implementasi fungsi pengawasan terhadap disiplin kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak?

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan uraian rumusan masalah tersebut di atas, penulis kemudian membuat tujuan penulisan, yaitu:

1. Mengetahui implementasi fungsi pengawasan terhadap disiplin kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak
2. Mengetahui hambatan dan solusi yang dihadapi dalam upaya implementasi fungsi pengawasan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan masalah hukum nondoktrinal, yuridis empiris, yang berspesifikasi deskriptif analitis. Fokus penelitian diarahkan pada hukum dalam praktik (*law in action*), khususnya implementasi fungsi pengawasan disiplin kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) oleh atasan langsung di Kantor Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak.¹⁰ Sifat deskriptif analitis digunakan untuk menggambarkan secara sistematis pelaksanaan pengawasan disiplin oleh camat sebagai pimpinan, sekaligus menganalisis bagaimana fungsi tersebut dijalankan melalui proses klasifikasi, korelasi, dan perbandingan berdasarkan fakta empiris dan ketentuan hukum positif yang berlaku. Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam dengan narasumber yang kompeten, yaitu Kepala Kecamatan (Camat) Sayung dan Kepala Bagian Umum Kepegawaian. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dan studi internet yang mencakup bahan hukum primer (UDN NRI Tahun 1945, UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN, UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, PP No.94 Tahun 2021 tentang Disiplin ASN), bahan hukum sekunder (Jurnal, Karya-karya Ilmiah, dan Artikel Hukum), dan tersier, (KBBI, dan kamus-kamus hukum). Analisis data dilakukan secara kualitatif meliputi pengumpulan data hingga penarikan kesimpulan secara sistematis.

¹⁰ Suteki., & Taufany, Galang., *Metodologi Penelitian Hukum (Filsafat, Teori, dan Praktik)*. Depok, (Raja Grafindo Persada, 2018), 34.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Implementasi Fungsi Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak

Menurut Nawawi, fungsi pengawasan mempunyai beberapa indikator-indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas dari kegiatan pengawasan tersebut. Indikator-indikator tersebut antara lain:¹¹

1. Pemantauan, yaitu seperangkat aktivitas instruktif tentang implementasi – *jobdesk-jobdesk* tertentu beserta faktor-faktor yang mempersuasi atas kognisi sesigap mungkin atas terjadinya anomali-anomali dari implementasi kebijakan/*policy* yang sudah dilakukan penetapan
2. Pemeriksaan, yaitu seperangkat aktivitas investigatif atas data-data factual yang berkorelasi dengan tindakan mencari dan mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempersuasi keberhasilan implementasi *jobdesk-jobdesk* tertentu
3. Penilaian, yaitu seperangkat aktivitas supervisi atas komparasi dari hasil atau prestasi aktivitas dengan parameter-parameter aturan yang sudah dilakukan penetapan, dan penemuan faktor-faktor yang mempersuasi berhasil/gagalnya sebuah perencanaan

1. Pemantauan

Pemantauan merupakan seperangkat aktivitas instruktif tentang implementasi *jobdesk-jobdesk* tertentu beserta faktor-faktor yang mempersuasi atas kognisi sesigap mungkin atas terjadinya anomali-anomali dari implementasi kebijakan/*policy* yang sudah dilakukan penetapan. Pemantauan sebagai salah satu indikator dari pengawasan oleh atasan langsung meliputi beberapa kegiatan utama, yaitu monitoring, pendeteksian penyebab kesalahan, dan pemberian pedoman kerja.

Implementasi kegiatan pemantauan dalam hal ini diaplikasikan oleh Camat Kecamatan Sayung dalam kegiatan apel. Kegiatan apel merupakan kegiatan yang dilakukan oleh camat selaku atasan langsung dengan melakukan pengecekan terhadap pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepada staf atau bawahannya. Camat Kantor Kecamatan Sayung sewaktu-waktu juga pada saat jam kerja seringkali memanggil salah satu stafnya untuk melakukan kegiatan pemantauan atau terkadang juga langsung datang ke meja-meja staf atau masing-masing Kepala Subbagian.

¹¹ Franchika, Tri Mulia., et.al., "Fungsi Pengawasan Melekat Dalam Meningkatkan Kinerja Pekerja Harian Lepas Di Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Palembang" *Jurnal Ilmiah Administrasi dan Sosial*, 19. No.2. (2024): 15

Gambar 1
Pelaksanaan Apel Pagi di Kantor Kecamatan Sayung



Sumber: (Dokumentasi Arsip Kantor Kecamatan Sayung, 2023)

Berdasarkan hasil wawancara dilakukan penulis dengan Bapak Mat Sayuri, selaku perwakilan Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 18 Januari 2024, yaitu:¹² “Kegiatan pelaksanaan apel dilaksanakan setiap hari di pagi hari. Pelaksanaan apel memiliki kegiatan, yaitu briefing, pengecekan atribut, dan penyampaian beberapa informasi. ASN di Kantor Kecamatan Sayung akan mendapatkan teguran jikalau salah dalam menggunakan atribut dilakukan teguran. Camat Kantor Sayung terkadang juga mendelegasikan kepada pak Sekcam untuk memimpin apel, apabila pak Camat ada halangan. Camat Kantor Kecamatan Sayung, dalam satu minggu sedikitnya sekali atau satu bulan hampir lima kali pak Camat mendelegasikan wewenang kepada Pak Sekcam untuk memimpin apel.”

2. Pemeriksaan

Pemeriksaan, yaitu seperangkat aktivitas investigatif atas data-data factual yang berkorelasi dengan tindakan mencari dan mengumpulkan fakta-fakta yang berkaitan dengan faktor-faktor yang mempersuasi keberhasilan implementasi *jobdesk-jobdesk* tertentu yang terdiri dari obverasi, notulensi, dokumentasi, investigasi, analisis dengan cara teliti, tertstruktur, dan sistematis, dan supervisi, serta eksaminasi semua data dan fakta secara holistik yang berkorelasi dengan objek pemeriksaan. Objek pemeriksaan dalam hal ini adalah pekerjaan dan kegiatan yang telah dilakukan oleh ASN Kecamatan Sayung. Objek tersebut dapat berupa dokumen, barang-barang, atau bahkan manusianya itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Bapak Mat Sayuri, selaku perwakilan Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 18 Januari 2024:¹³ “Inspeksi atau pemeriksaan mendadak sering dilakukan oleh Pak Camat dengan mendatangi meja masing-masing staf dan menanyakan progres pekerjaan, dan kendala yang terjadi. Beliau juga sering menegur apabila ketika pemeriksaan ada yang tidak sesuai semisal pemeriksaan atribut ketika apel. Beliau meskipun ada pelaksanaan pekerjaan di luar sering menyempatkan berada di Kantor untuk melakukan inspeksi-inspeksi.”

¹² Hasil wawancara dengan Perwakilan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Mat Sayuri, Kamis, 18 Januari 2024, pukul 14.50 WIB, di Ruang Sekcam/Kasubag.Prog.Keu/Kasubag.Umpeg

¹³ Hasil wawancara dengan Perwakilan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Mat Sayuri, Kamis, 18 Januari 2024, pukul 14.52 WIB, di Ruang Sekcam/Kasubag.Prog.Keu/Kasubag.Umpeg

Implementasi fungsi pemeriksaan sebagai instrumen supervisi oleh atasan langsung di Kecamatan Sayung dilakukan secara sistematis melalui koreksi komprehensif atas hasil kerja bawahan, tidak semata sebagai kontrol administratif, melainkan sebagai mekanisme preventif untuk meminimalisasi kesalahan dalam pelaksanaan tugas. Pola pemeriksaan ini sekaligus diarahkan untuk mencegah terbentuknya persepsi pengawasan yang represif dan menghindari lahirnya *disiplin maya*, yakni kepatuhan artifisial yang hanya muncul dalam kehadiran pimpinan tanpa disertai internalisasi nilai kedisiplinan sebagai bagian dari etos kerja ASN.

3. Evaluasi/Penilaian

Penilaian merupakan suatu rangkaian tindakan evaluatif yang berorientasi pada proses komparatif antara capaian kinerja dan prestasi kegiatan dengan standar normatif yang telah ditetapkan dan disepakati, sekaligus mengidentifikasi determinan yang memengaruhi keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan suatu rencana.

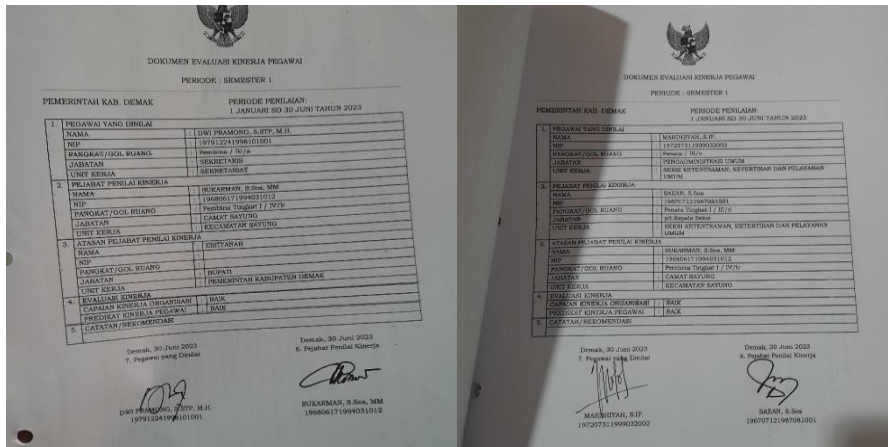
Dalam konteks pengawasan, penilaian berfungsi sebagai indikator krusial yang menuntut Camat Sayung menjalankan kewenangan evaluatifnya secara proporsional, dan berbasis kriteria dalam menilai kinerja ASN dalam aktivitas organisasi.

Hasil dari proses pemantauan dan pemeriksaan yang dilaksanakan oleh Camat Sayung kemudian dikristalisasikan ke dalam suatu sistem penilaian kinerja aparatur yang dirancang dan diterapkan berlandaskan asas keadilan substantif. Mekanisme penilaian yang dikembangkan di Kantor Kecamatan Sayung, tidak hanya berfungsi sebagai instrumen administratif, melainkan juga sebagai medium reflektif untuk menimbang kualitas kerja ASN yang secara operasional diuraikan sebagai berikut:

- 1) Staf setiap seksi dinilai oleh Kepala Seksi masing-masing selaku pejabat penilai berdasarkan kedekatan fungsional terhadap pelaksanaan tugas
- 2) Kepala Seksi dan Sekretaris Kecamatan dievaluasi oleh Camat dengan Sekretaris Daerah sebagai atasan pejabat penilai, guna menjaga objektivitas dan kesinambungan penilaian.
- 3) Camat dinilai oleh Sekretaris Daerah dengan Bupati/Wali Kota sebagai atasan pejabat penilai, sebagai perwujudan pengawasan berjenjang dalam tata kelola pemerintahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Plt Kasubbag Umum dan Kepegawaian Ibu Siti Mukharomah pada tanggal 18 Januari 2024, beliau menyatakan bahwa penilaian kinerja di Kantor Kecamatan Sayung menggunakan format SKP yang berisi uraian-uraian. SKP tersebut diisi oleh kepala subbagian masing-masing selaku Pejabat Penilai Kinerja dan kemudian dikasihkan ke bawahannya yang dinilai untuk disetujui kemudian.

Gambar 2
Contoh Hasil Penilaian Kinerja ASN dalam Format SKP



Sumber: Arsip Subbagian Umum dan Kepegawaian Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak, 2023

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, objektivitas penilaian Pejabat Penilai Kinerja (PPK) sudah cukup baik, dan tidak ada informan yang menyatakan Camat atau Kecamatan Sayung Kabupaten Demak kurang melakukan penilaian terhadap para staf dan bawahannya. Bentuk format SKP juga sudah sesuai dengan yang telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Gambar 2 menjelaskan bahwa penilaian sudah tepat dilakukan oleh atasan sebagai Pejabat Penilai Kinerja dan kepada bawahannya.

Pemberian evaluasi penilaian juga sudah cukup baik karena selalu dilakukan ketika rapat internal yang dilakukan setiap seminggu sekali di ruang rapat. Pemberian evaluasi dilakukan secara urut dari masing-masing seksi untuk menanyakan progress atau kendala yang terjadi untuk dicarikan solusi dan jalan tengah secara bersama-sama. Penyempurnaan merupakan hal yang harus terus dilakukan baik secara kuantitas maupun kualitas dalam pemberian evaluasi kepada para ASN.

3.2 Hambatan dan Solusi Implementasi Fungsi Pengawasan terhadap Disiplin Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak

Faktor yang menjadi penghambat implementasi pengawasan oleh atasan langsung sangat ditentukan oleh SDM dalam sebuah organisasi baik sebagai seorang atasan langsung ataupun sebagai bawahan, baik yang bersifat internal ataupun eksternal. Implementasi pengawasan oleh atasan langsung telah dijelaskan pada uraian sebelumnya telah diketahui bahwa di Kantor Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak sudah dilaksanakan cukup baik, namun masih diperlukan adanya penyempurnaan

Pembahasan pada subbab ini akan menjelaskan faktor-faktor yang menjadi penghambat yang juga mempengaruhi implementasi fungsi pengawasan oleh atasan langsung di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak sebagaimana telah dijelaskan pada pelaksanaan indikator-indikator fungsi pengawasan pada pembahasan subbab sebelumnya.

Adapun variabel yang menjadi parameter faktor penghambat implementasi pengawasan, yaitu:¹⁴

1. Aspek Kepemimpinan

Aspek kepemimpinan menempati posisi sentral sekaligus ambivalen dalam implementasi pengawasan oleh atasan langsung, karena pada titik inilah efektivitas pengawasan dapat menemukan legitimasi ataupun justru mengalami hambatan. Atasan langsung, sebagai subjek utama pengawasan dalam struktur organisasi, tidak hanya menjalankan fungsi kontrol administratif, tetapi juga memikul peran normatif sebagai penentu arah, nilai, dan makna kerja aparatur. Keberhasilan pengawasan pada hakikatnya bertumpu pada kualitas kepemimpinan yang efektif, yang tercermin dalam kecakapan, kapasitas intelektual, keterampilan manajerial, kewibawaan moral, serta keteladanan etik, yang secara simultan menjadi prasyarat bagi terlaksananya pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian kinerja bawahan secara substantif demi tercapainya tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil observasi lapangan memperlihatkan jika pada umumnya keteladanan para pemimpin/atasan di Kantor Kecamatan Sayung Kabupaten Demak pada umumnya sudah bisa menjadi suri tauladan yang baik. Perlu diadakan adanya penyempurnaan, dikarenakan masih ada yang kurang memperhatikan kedisiplinan pada saat mengikuti apel terutama dalam disiplin atribut.

Faktor penghambat dari aspek kepemimpinan ini adalah seringkali Camat tidak berada di Kantor karena ada tugas di luar, sehingga menyebabkan beliau tidak bisa mengawasi langsung secara actual terhadap kinerja ASN, kedisiplinan ASN. Fenomena ketika terdapat pihak luar yang ingin menemui Camat dalam rangka meminta tanda tangan, akan tetapi Camat tidak ada di Kantor membuat pelaksanaan pekerjaan menjadi terhambat. Hal tersebut juga berdampak pada bawahannya yang kebingungan untuk menghadapi pihak luar/klien yang sedang ada kepentingan, dan seringkali bawahan juga kebingungan ketika ada kesulitan pekerjaan yang dialami.

2. Aspek Budaya

Aspek budaya dalam konteks ini dipahami sebagai suatu sistem nilai yang terartikulasikan melalui pola-pola perilaku laten, tidak tersurat maupun tidak secara formal disepakati, namun secara praksis ditoleransi dan direproduksi dalam kehidupan organisasi, meskipun mengandung implikasi negatif. Dalam kerangka pengawasan oleh atasan langsung, budaya semacam ini menjadi variabel determinan yang memengaruhi internalisasi disiplin kerja yang berkaitan dengan kepatuhan terhadap waktu dan akuntabilitas pelaporan

Hasil wawancara dengan Bapak Mat Sayuri, selaku perwakilan dari Subbagian Umum dan Kepegawaian beliau menyatakan:¹⁵ "Untuk budaya ulang tahun biasanya ada, dan dilakukan makan bersama, akan tetapi hanya orang-orang tertentu saja yang melaksanakan. Misal Pak Camat ulang tahun, maka akan diadakan makan bersama, biasanya juga ketika jam kerja berlangsung setelah apel dan sebelum adanya rapat rutin

¹⁴ Siagian, Supriadi., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Demak, Yayasan Drestanta Pelita Indonesia, 2023): 20

¹⁵ Hasil wawancara dengan Perwakilan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Bapak Mat Sayuri, Kamis 18 Januari 2024, pukul 15.20, di Ruang Sekcam/Kasubag.Prog.Keu/Kasubag.Umpeg

harian di kantor. Untuk saya tidak melakukan perayaan karena tidak ada biayanya untuk makan-makan satu Kantor.”

Berdasarkan wawancara di atas, aspek budaya masih melekat kuat dalam lingkungan kantor, dimana saat jam kerja berlangsung kebiasaan perayaan ulang tahun dengan makan bersama masih ada. Perlu dilakukan penyempurnaan terkait aspek budaya yang dapat menghambat pelaksanaan pekerjaan, yang seharusnya bisa dilaksanakan ketika jam kerja sudah selesai.

3. Aspek Pendidikan

Aspek pendidikan yang dimaksud yaitu pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin atau atasan untuk menjalankan tugas dan fungsinya, khususnya implementasi pengawasan oleh atasan langsung. Secara umum pengetahuan para pimpinan/atasan pada Kecamatan Sayung tentang pengawasan dinilai sudah mengetahui dengan baik. Hal itu terlihat dari implementasi pelatihan pengawasan oleh atasan langsung yang diselenggarakan oleh Kecamatan yang tertuang dalam rencana kerja tahunan.

Gambar 3

Pelatihan ASN Kecamatan Sayung di Bali dengan Tema Peningkatan Tata Kelola Pemerintahan Berbasis *Smart Village*



Sumber: Arsip Kantor Kecamatan Sayung, 2023

Tingkat pendidikan para pemimpin/atasan pada Kecamatan Sayung Kabupaten Demak dipandang sudah memadai, yakni sudah menyelesaikan pendidikan pascasarjana sebanyak dua orang dan pendidikan sarjana sebanyak tujuh orang. Para pimpinan/atasan di Kecamatan Sayung telah mengikuti pendidikan dan pelatihan struktural yang dilaksanakan setiap satu tahun sekali. Aspek pendidikan akan menjadi penghambat jika dengan adanya gelar yang ada, namun tidak dibarengi dengan etos kerja yang setara. Hal tersebut tentu dapat menghambat implementasi pengawasan oleh atasan langsung terhadap kinerja ASN di Kantor Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak

Camat Kecamatan Sayung dalam rangka meningkatkan upaya pengawasan disiplin ASN dan sebagai upaya solutif untuk mengatasi hambatan-hambatan yang ada ketika implementasi fungsi pengawasan, telah melakukan berbagai upaya-upaya misalnya mengadakan bimbingan-bimbingan, pengarahan, petunjuk, pembinaan personil ASN, serta menciptakan suasana yang kondusif dalam bekerja, dan memberikan penghargaan kepada ASN atau pegawai yang berprestasi serta sanksi kepada ASN yang melakukan pelanggaran atau tidak mengikuti aturan-aturan. Penjelasan lebih lengkap dijelaskan sebagai berikut:

1. Pemberian Bimbingan, Pengarahan, dan Petunjuk Kepada ASN Kecamatan Sayung Kabupaten Demak

Salah satu upaya yang ditempuh Camat Sayung Kabupaten Demak dalam memberikan bimbingan, pengarahan, dan petunjuk yaitu dengan menyelenggarakan rapat-rapat internal rutin setiap hari di pagi hari setelah apel pagi dilaksanakan, dan juga rapat evaluasi mingguan. Proses pelaksanaan rapat evaluasi mingguan, dibahas mengenai rencana kerja dan kegiatan-kegiatan yang sudah berjalan beserta penyampaian progres serta kendala yang ada. Para ASN diberikan kesempatan secara urut setiap seksi untuk mengemukakan permasalahan yang ada, dan kemudian dicarikan solusinya bersama-sama. Rapat tahunan dilakukan dalam rangka Laporan Pertanggungjawaban dalam satu tahun anggaran, dan ada rapat-rapat yang sifatnya insidental karena memang ada kepentingan mendadak, dan harus segera dirapatkan.

Rapat-rapat yang diselenggarakan oleh Camat Sayung, Kabupaten Demak, merupakan manifestasi praksis dari fungsi pemantauan, pemeriksaan, dan penilaian yang dijalankan secara periodik dan berkelanjutan dalam kerangka pengawasan oleh atasan langsung. Forum deliberatif ini tidak semata menjadi ruang koordinasi administratif, melainkan perwujudan tanggung jawab etis dan institusional pimpinan dalam menjaga arah dan kualitas kinerja aparatur. Secara substansial, mekanisme rapat tersebut berimplikasi signifikan terhadap penguatan motivasi kerja ASN Kecamatan dan mendorong penyempurnaan kinerja secara berkesinambungan.

Informan menyampaikan bahwa kegiatan pengarahan yang dilakukan oleh Camat Sayung Kabupaten Demak sudah dilaksanakan dan tidak ada informan yang menyatakan bahwa Camat tidak pernah memberi arahan, petunjuk, dan bimbingan kepada bawahan-bawahannya.

2. Pembinaan Personil

Permasalahan mengenai gejala yang memperlihatkan adanya kekurangan disiplin, dedikasi, loyalitas, dan kejujuran, pada dasarnya tidak bisa terlepas dari adanya pelaksanaan pembinaan personil secara rutin yang menjadi tanggung jawab ataupun kewajiban setiap atasan organisasi pemerintahan, terutama dalam lingkup kecamatan. Setiap atasan langsung, khususnya Camat, harus mampu meningkatkan kemampuan disiplin, loyalitas, pengabdian, dan semangat kerja perangkatnya dalam melaksanakan tugas yang diembannya.

Pengendalian dan pembinaan personil dimaknai sebagai ikhtiar rasional dan etis untuk menempatkan setiap aparatur sesuai dengan kapasitas, potensi, dan kompetensi yang dimilikinya, sehingga produktivitas kerja tidak lahir dari paksaan struktural, melainkan dari kesesuaian antara subjek dan perannya. Dalam konfigurasi tersebut, pengendalian, penempatan, dan pembinaan yang dilaksanakan secara berkelanjutan menjadi fondasi bagi terselenggaranya pengawasan yang efektif dan efisien. Luaran dari proses ini tidak hanya berwujud peningkatan kinerja, tetapi juga menjadi dasar normatif dan empiris bagi pengambilan keputusan manajerial, baik dalam bentuk promosi, mutasi, maupun penerapan sanksi.

Salah satu pembinaan yang ditempuh Camat Sayung Kabupaten Demak adalah memberikan keteladanan kepada ASN Kecamatan dalam disiplin, khususnya disiplin terhadap waktu. Keteladanan yang diperhatikan oleh Camat Sayung Kabupaten Demak secara umum dapat dikatakan baik, terutama ditinjau dari kedisiplinan waktu, yaitu tingkat kehadiran maupun keberadaannya di Kantor Kecamatan yang menepati jam kerja yang ada, terkecuali jika ada kepentingan-kepentingan dinas. Camat Sayung sudah

memberikan contoh yang baik dengan datang paling awal ke Kantor Kecamatan, dan pulang tepat pada waktunya sesuai dengan akhir jam kerja.

3. Menciptakan Suasana Kondusif dalam Bekerja

Dalam konteks suasana kerja di lingkungan Kecamatan, tolok ukur utamanya tidak semata terletak pada dimensi fisik ruang kerja, melainkan pada bagaimana kondisi tersebut dialami, dimaknai, dan diinternalisasi oleh ASN sebagai subjek pelaksana tugas. Perhatian atasan langsung terhadap pemenuhan sarana fisik dan material berfungsi sebagai prasyarat instrumental bagi kelancaran pelaksanaan kerja sehari-hari, namun belum memadai tanpa disertai penciptaan iklim psikologis yang sehat. Iklim psikologis inilah yang secara subtil namun determinan membentuk sikap, perilaku, dan kedisiplinan kerja ASN, sehingga mengarahkan kinerja aparatur pada kualitas yang lebih berkelanjutan dan bermakna.

Suasana kerja yang kondusif dibangun oleh Camat melalui keterlibatan langsung dan perhatian berkelanjutan terhadap pelaksanaan tugas-tugas keseharian ASN Kecamatan. Kehadiran pimpinan di tengah proses kerja aparatur tidak hanya berfungsi sebagai bentuk pengawasan faktual, tetapi juga sebagai ruang dialog dan refleksi, di mana Camat secara aktif mengupayakan solusi yang tepat dan proporsional dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang dihadapi perangkatnya.

Pola penyelesaian tugas yang digariskan oleh Camat kepada ASN Kecamatan tidak diletakkan semata dalam relasi formal atasan-bawahan yang kaku dan normatif, melainkan ditransformasikan ke dalam ikatan etis yang menyerupai relasi kekeluargaan dan pertemanan, yang berakar pada suara hati dan kesadaran moral. Dalam relasi semacam ini, otoritarianisme dan kesewenang-wenangan dieliminasi, digantikan oleh pengakuan atas kemanusiaan aparatur sebagai subjek yang bermartabat. Kepatuhan terhadap tugas tidak lagi tumbuh sebagai hasil paksaan struktural, melainkan sebagai buah dari pendewasaan internal, kesadaran tanggung jawab, dan pengalaman diakui secara eksistensial sebagai insan yang memiliki harkat dan martabat dalam tatanan birokrasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Siti Mukharomah selaku Plt Kasubbag Umum dan Kepegawaian pada 18 Januari 2024:¹⁶ “apabila Pak Camat berada di lingkungan kantor, kami merasa lebih tenang dan aman, dikarenakan bila ada pihak luar yang sedang berkepentingan dengan beliau atau barangkali ada yang meminta tanda tangan kami tidak kebingungan. Ketika terjadi kebingungan pekerjaan kami juga dapat lebih mudah untuk menanyakan. Tidak ada perasaan yang apabila Pak Camat tidak di lingkungan Kantor, kami merasa lebih aman itu tidak ada karena tidak dewasa. Pak Camat sudah diibaratkan sebagai orang tua kami di kantor sini. Berdasarkan wawancara tersebut, informan menyatakan bahwa suasana kerja di Kantor Kecamatan Sayung cukup baik dalam mendukung keberlangsungan kinerja.”

4. Pemberian Penghargaan dan Sanksi

Peningkatan kegairahan kerja aparatur mensyaratkan adanya mekanisme stimulus yang bekerja secara dialektis, baik dalam bentuk afirmasi maupun koreksi. Rangsangan positif berfungsi sebagai pengakuan atas aktualisasi potensi dan prestasi aparatur, yang diwujudkan melalui penghargaan moral maupun material sebagai simbol legitimasi atas capaian kinerja. Sebaliknya, rangsangan negatif hadir sebagai

¹⁶ Hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Siti Mukharomah, Kamis 18 Januari 2024, pukul 15.30, di Ruang Kasubag.Umpeg

instrumen reflektif melalui pemberian sanksi atas pelanggaran, bukan semata sebagai hukuman, melainkan sebagai sarana peneguhan norma. Dalam keseimbangannya, kedua bentuk stimulus tersebut berperan membentuk kesadaran disipliner yang tidak bertumpu pada paksaan, tetapi pada internalisasi nilai tanggung jawab.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Mat Sayuri pada 18 Januari 2024 terkait pemberian reward and punishment, yaitu:¹⁷ “pemberian *reward* diimplementasikan dengan adanya pemberian penghargaan kepada staf dengan bentuk nominasi-nominasi. Sebagai contoh, nominasi *role model* kedisiplinan. Pemilihnya adalah internal pegawai, dan berbentuk piagam dan fotonya dipajang dan dilakukan selama satu bulan sekali. Untuk punishmentnya masalahnya disini jarang ada yang kena kasus pelanggaran besar, misal mencuri, berjudi, dan berselingkuh. Untuk pelanggaran kedisiplinan sanksinya dipotong tunjangan kinerja secara otomatis di aplikasi, misal terlambat dalam presensi pegawai.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa Camat Sayung memberikan penghargaan dengan bentuk tulisan, yaitu adanya pemberian nominasi sebagai *role model* paling disiplin, dan nominasi lainnya. ASN Kecamatan Sayung jarang mendapatkan adanya sanksi, apabila ada yang terkena hukuman, biasanya akan turun SK teguran atau bahkan SK pemberhentian, karena perbuatan-perbuatan yang kurang terpuji sebagai seorang ASN.

4. KESIMPULAN

Secara umum implementasi pengawasan oleh atasan langsung dalam hal ini adalah Camat Sayung Kabupaten Demak terhadap disiplin kerja ASN di Kecamatan Sayung dapat dikategorikan sudah cukup baik, namun masih perlu penyempurnaan mengenai faktor indikator-indikator pengawasan oleh atasan langsung yang dilakukan oleh Camat, dimana faktor indikator-indikator pengawasan oleh atasan langsung yang digunakan yaitu pemantauan, pemeriksaan, dan evaluasi/penilaian

Hambatan utama pada aspek kepemimpinan terlihat dari keterbatasan kehadiran camat di kantor akibat tugas dinas luar, yang berdampak pada kurang optimalnya pengawasan langsung dan kelancaran pelayanan. Pada aspek budaya, masih terdapat kebiasaan-kebiasaan informal yang berlangsung pada jam kerja, seperti perayaan tertentu, yang berpotensi mengganggu disiplin waktu dan efektivitas kerja. Sementara itu, pada aspek pendidikan, meskipun tingkat pendidikan dan pelatihan pimpinan relatif memadai, efektivitas pengawasan dapat terhambat apabila tidak diimbangi dengan etos kerja dan komitmen pengawasan yang konsisten.

Sebagai upaya mengatasi hambatan tersebut, camat selaku atasan langsung telah melakukan berbagai langkah strategis, antara lain melalui pemberian bimbingan, pengarahan, dan evaluasi rutin, pembinaan personil secara berkelanjutan, penciptaan suasana kerja yang kondusif, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi. Upaya-upaya ini terbukti mampu meningkatkan motivasi, kedisiplinan, dan kinerja ASN secara bertahap. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa implementasi fungsi pengawasan disiplin ASN di Kantor Kecamatan Sayung telah berjalan efektif dan menunjukkan hasil yang positif, meskipun masih memerlukan penyempurnaan berkelanjutan agar kualitas kinerja aparatur dan pelayanan publik kepada masyarakat dapat terus ditingkatkan.

¹⁷ Hasil wawancara dengan Perwakilan Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian, Mat Sayuri, Kamis 18 Januari 2024, pukul 14.32, di Ruang Sekcam/Kasubag.Prog.Keu/Kasubag.Umpeg

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Suteki., & Taufany, Galang., *Metodologi Penelitian Hukum (Filsafat, Teori, dan Praktik)*. Depok, (Raja Grafindo Persada, 2018).
- Siagian, Supriadi., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Demak, Yayasan Drestanta Pelita Indonesia, 2023).

Jurnal

- Franchika, Tri Mulia., et.al., "Fungsi Pengawasan Melekat Dalam Meningkatkan Kinerja Pekerja Harian Lepas Di Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kota Palembang" *Jurnal Ilmiah Administrasi dan Sosial*, 19. No.2. (2024): 215
- Haqqi, Musa Muhajir., "Konsep Pembangunan Berkelanjutan Dalam Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional" *Supremasi Hukum: Jurnal Penelitian Hukum*, 3, No.1 (2022): 11-28
- Husnayaini., et.al., "Fungsi Pengawasan Dalam Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Bupati Kabupaten Soppeng", *Jurnal Pemikiran Penelitian, dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 5, No.1 (2018): 13
- Maharani, Kartika., & Bahar., "Tanggung Jawab Negara dalam Mewujudkan Kesejahteraan Masyarakat melalui Hukum Publik" *Jurnal Fakta Hukum*, 4, No.1 (2025): 30
- Nabila, Sofia., et.al., "Pancasila Sebagai Paradigma Pembangunan Nasional", *Jurnal Kewarganegaraan*, 7, No.2 (2023): 2230
- Nedo, Karel., et.al., "Kedudukan dan Fungsi Camat Sebagai Penghubung Pemerintahan Kabupaten dengan Pemerintahan Desa Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 Tentang Kecamatan)", *Referendum : Jurnal Hukum Perdata dan Pidana*, 1, No.3 (2024): 11
- Sumual, Metha Margaretha., et.al., "Fungsi Pengawasan Dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai (Suatu Studi Di Kantor Camat Sario)" *Jurnal Administrasi Publik*, 3. No.38 (2016): 10
- Taqiudin, Habibul Umam Taqiuddin. "Gagasan UUD NRI 1945 Sebagai Konstitusi Politik, Konstitusi Ekonomi, dan Konstitusi Sosial" *Jurnal Econetica*, 3, No. 2 (2021): 40

Peraturan Perundang-Undangan

- Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Aparatur Sipil Negara

Wawancara

- Mukharomah, Siti. (2024) Siti. Wawancara oleh penulis. Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak. 18 Januari 2024.
- Sayuri, Mat. (2024) Wawancara oleh penulis. Kecamatan Sayung, Kabupaten Demak. 18 Januari 2024.