

Pengaruh Penerapan Sanksi Disiplin terhadap Peningkatan Kinerja ASN di Distrik Ransiki Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021

Absalom Inyomusi^{1*}, Kaleb Yohan Karubaba², Nikolina Balia³

^{1,2,3} Universitas Caritas Indonesia, Indonesia

*E-mail: absalominyomusiinyomusiabsalom@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 12-05-2026

Revision: 25-06-2026

Published: 30-06-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v3i4.361

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh penerapan sanksi disiplin tingkat ringan, sedang, dan berat terhadap peningkatan kinerja ASN di Distrik Ransiki, Kabupaten Manokwari Selatan, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap seluruh 66 ASN aktif (43 PNS dan 23 P3K), data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 yang terdiri dari 32 butir pernyataan. Hasil penelitian menunjukkan sanksi disiplin ringan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, sanksi disiplin sedang berpengaruh positif dan signifikan, dan merupakan variabel paling dominan, sanksi disiplin berat berpengaruh positif dan signifikan, ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan. Sanksi disiplin sedang yang bersifat ekonomis melalui pemotongan tunjangan kinerja terbukti paling efektif mengubah perilaku ASN karena dampaknya langsung dirasakan. Hasil ini mengonfirmasi teori pengkondisian operan Skinner dan teori keadilan Adams dalam konteks manajemen disiplin birokrasi daerah terpencil Papua Barat.

Kata Kunci: Sanksi Disiplin ASN, Kinerja Pegawai, PP No. 94 Tahun 2021, Distrik Ransiki, Manokwari Selatan, Papua Barat

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of implementing mild, moderate, and severe disciplinary sanctions on improving the performance of civil servants (ASN) in Ransiki District, South Manokwari Regency, based on Government Regulation Number 94 of 2021 concerning Civil Servant Discipline. Using a quantitative approach with a census method on all 66 active ASN (43 PNS and 23 P3K), data was collected through a Likert-scale questionnaire consisting of 32 statements on a 1–5 scale. The results show that mild disciplinary sanctions have a positive and significant effect on ASN performance, moderate disciplinary sanctions have a positive and significant effect and are the most dominant variable, while severe disciplinary sanctions have a positive and significant effect, with all three variables simultaneously having a significant effect. Moderate disciplinary sanctions, which are economic in nature through the reduction of performance allowances, have proven to be the most effective in changing ASN behavior because their impact is immediately felt. These results confirm Skinner's operant conditioning theory and Adams's theory of justice in the context of bureaucratic discipline management in remote areas of West Papua.

Acknowledgment

Key word: *ASN Disciplinary Sanctions, Employee Performance, PP No. 94/2021, Ransiki District, South Manokwari, Papua Barat*

©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Kinerja ASN merupakan fondasi penyelenggaraan pemerintahan daerah yang bermutu. Setiap aparatur yang bertugas di kantor distrik menjadi penentu langsung apakah masyarakat memperoleh layanan administrasi kependudukan, kesehatan, dan urusan pemerintahan lainnya secara tepat waktu, akurat, dan bermartabat. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa kedisiplinan merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang paling kritis, karena semakin baik disiplin pegawai maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dicapainya. Namun, kualitas kinerja ASN di daerah terpencil termasuk wilayah kepulauan Papua Barat kerap terkendala oleh lemahnya penegakan disiplin yang teratur, konsisten, dan berkeadilan.

Kesenjangan antara *das sollen* dan *das sein* terasa nyata di wilayah Papua Barat. *Das sollen* yang dikehendaki PP Nomor 94 Tahun 2021 adalah seluruh ASN menjalankan tugas dengan penuh disiplin, hadir tepat waktu, dan apabila melanggar maka sanksi dijatuhkan secara tegas dan proporsional. *Das sein* yang ditemukan berbeda: BKN RI pada 2021 secara terbuka menyatakan keprihatinannya atas fenomena ASN Papua Barat yang jarang hadir di kantor meski gaji tetap dibayarkan negara, dalam pertemuan langsung bersama bupati dan pimpinan OPD di Manokwari (ANTARA News, 2 Juni 2021). Pada Oktober 2025, Inspektur Provinsi Papua Barat mencatat tujuh ASN masuk daftar sidang kode etik karena tidak masuk kantor selama 28 hari tanpa alasan sah (ANTARA News Papua Tengah, 21 Oktober 2025) membuktikan bahwa gap *das sollen* dan *das sein* belum berhasil dijembatani meski regulasi telah diperbarui.

PP Nomor 94 Tahun 2021 mengklasifikasikan sanksi disiplin ke dalam tiga tingkatan: ringan (teguran lisan, tertulis, pernyataan tidak puas), sedang (pemotongan tunjangan kinerja 25% selama 6, 9, atau 12 bulan), dan berat (penurunan jabatan hingga pemberhentian). Masing-masing tingkatan dirancang dengan logika yang berbeda: sanksi ringan bersifat normatif dan korektif, sanksi sedang bersifat ekonomis dan langsung dirasakan, sedangkan sanksi berat bersifat struktural dan berdampak permanen pada karier. Penelitian ini memosisikan ketiga tingkatan tersebut sebagai variabel prediktor terpisah untuk mengungkap variabel mana yang paling efektif mendorong peningkatan kinerja di Distrik Ransiki.

Distrik Ransiki sebagai ibukota Kabupaten Manokwari Selatan menanggung beban pelayanan publik yang tidak ringan bagi masyarakat sekitarnya. Berdasarkan observasi awal, ditemukan sejumlah

masalah disiplin ASN yang masih terjadi: keterlambatan masuk kerja, ketidakhadiran tanpa keterangan, dan rendahnya kesadaran sebagian aparatur terhadap kewajiban tugas mereka. Mandacan, Lambi, dan Salosso (2025) menemukan korelasi kuat ($r=0,728$) antara disiplin kerja dan kinerja ASN di Distrik Hink, Pegunungan Arfak wilayah yang karakteristik kelembagaan dan geografisnya serupa dengan Distrik Ransiki. Lambi (2023) di Dinas Tenaga Kerja Papua Barat menemukan koefisien determinasi 85,6% antara disiplin dan kinerja. Penelitian empiris yang secara spesifik mengkaji ketiga tingkatan sanksi PP 94/2021 secara terpisah di wilayah distrik Papua Barat masih belum ada itulah celah penelitian yang menjadi dasar studi ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif-asosiatif untuk menguji pengaruh sanksi disiplin ringan (X_1), sedang (X_2), dan berat (X_3) terhadap kinerja ASN (Y). Persamaan regresi: $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$. Penelitian dilaksanakan di Kantor Distrik Ransiki, Kabupaten Manokwari Selatan, selama tiga bulan sejak proposal disetujui.

Populasi adalah seluruh 66 ASN aktif di Distrik Ransiki (43 PNS dan 23 P3K). Mengingat jumlah populasi di bawah 100 orang, metode sensus (total sampling) diterapkan seluruh anggota populasi dijadikan responden (Sugiyono, 2019). Komposisi sampel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Komposisi Sampel Penelitian

No.	Status Kepegawaian	Jumlah	Keterangan
1	PNS	43 orang	Total Sampling
2	P3K	23 orang	Total Sampling
Total Populasi / Sampel		66 orang	Sensus / Total Sampling

Sumber: Kantor Distrik Ransiki, Kabupaten Manokwari Selatan, 2026

Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1–5 yang terdiri dari empat bagian (X_1 , X_2 , X_3 , Y) masing-masing 8 butir pernyataan, observasi tidak terstruktur, dan dokumentasi (data absensi, catatan sanksi, laporan kinerja instansi). Analisis mencakup: (1) uji validitas Product Moment dan reliabilitas Cronbach's Alpha $>0,70$ (Ghozali, 2018), (2) uji asumsi klasik normalitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan heteroskedastisitas, (3) regresi linear berganda, (4) koefisien determinasi R^2 , (5) uji t parsial ($\alpha=5\%$, t -tabel $df=62=2,000$), dan (6) uji F simultan ($\alpha=5\%$, F -tabel $df_1=3$, $df_2=62=2,76$).

Hipotesis

H_1 : Sanksi disiplin ringan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Distrik Ransiki berdasarkan PP Nomor 94 Tahun 2021.

H_2 : Sanksi disiplin sedang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Distrik Ransiki berdasarkan PP Nomor 94 Tahun 2021.

H_3 : Sanksi disiplin berat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Distrik Ransiki

berdasarkan PP Nomor 94 Tahun 2021.

H₄: Sanksi disiplin ringan, sedang, dan berat secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Distrik Ransiki berdasarkan PP Nomor 94 Tahun 2021.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Distrik Ransiki

Distrik Ransiki merupakan ibukota Kabupaten Manokwari Selatan, Provinsi Papua Barat, yang berfungsi sebagai pusat kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik bagi masyarakat di wilayah ini. Sebagai kantor distrik, aparaturnya yang bertugas di sini melaksanakan fungsi pelayanan administrasi kependudukan, koordinasi pemerintahan desa/kelurahan, dan fasilitasi program pembangunan daerah. Karakteristik geografis yang relatif terpencil dan keterbatasan infrastruktur pengawasan menjadikan penegakan disiplin ASN di wilayah ini menghadapi tantangan yang lebih kompleks dibanding instansi pusat di perkotaan.

Berdasarkan data kepegawaian Kantor Distrik Ransiki tahun 2026, terdapat 66 ASN aktif terdiri dari 43 PNS dan 23 P3K. Fenomena pelanggaran disiplin yang teridentifikasi melalui observasi awal mencakup keterlambatan masuk kerja yang berulang, ketidakhadiran tanpa keterangan yang sah, serta belum optimalnya produktivitas beberapa pegawai dalam menyelesaikan tugas pelayanan masyarakat.

Karakteristik Responden

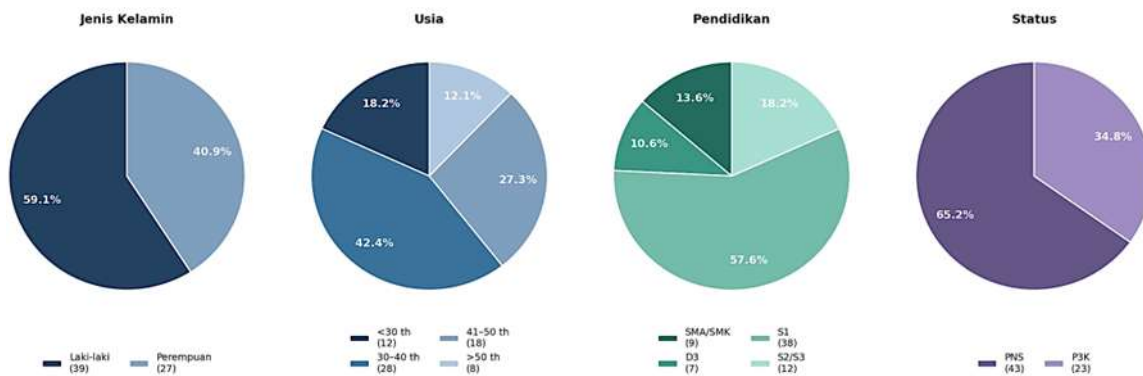
Seluruh 66 kuesioner yang disebarkan kembali dalam kondisi terisi lengkap (response rate 100%). Karakteristik responden disajikan pada Tabel 2 dan diperjelas oleh Gambar 1.

Tabel 2. Karakteristik Responden (n = 66)

Karakteristik	Kategori	n	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	39	59,1
	Perempuan	27	40,9
	Total	66	100
Usia	< 30 tahun	12	18,2
	30–40 tahun	28	42,4
	41–50 tahun	18	27,3
	> 50 tahun	8	12,1
	Total	66	100
Pendidikan	SMA/SMK	9	13,6
	D3	7	10,6
	S1	38	57,6
	S2/S3	12	18,2
	Total	66	100
Status Kepegawaian	PNS	43	65,2
	P3K	23	34,8
	Total	66	100

Karakteristik	Kategori	n	Persentase (%)
Masa Kerja	1–5 tahun	14	21,2
	6–10 tahun	22	33,3
	11–20 tahun	21	31,8
	> 20 tahun	9	13,6
	Total	66	100

Sumber: Data Primer Diolah, 2026



Gambar 1. Karakteristik Responden (n = 66)

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Laki-laki mendominasi komposisi responden (59,1%), yang mencerminkan pola umum distribusi kepegawaian di instansi pemerintah wilayah Papua. Kelompok usia 30–40 tahun menjadi proporsi terbesar (42,4%), menunjukkan bahwa sebagian besar ASN Distrik Ransiki berada di fase karier produktif segmen yang memiliki ekspektasi pertumbuhan karier tinggi dan paling responsif terhadap insentif dan sanksi terkait jabatan. Tingkat pendidikan S1 mendominasi (57,6%), yang mengisyaratkan bahwa kapasitas SDM untuk memahami dan mematuhi regulasi disiplin sudah memadai secara formal. Temuan penting lainnya adalah 55,1% responden memiliki masa kerja di atas 6 tahun, menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai sudah cukup berpengalaman untuk menilai bagaimana sanksi disiplin diterapkan dan dampaknya terhadap iklim kerja.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Var.	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Cronbach's Alpha
X ₁	X1.1	0,491	0,2441	Valid	0,841 (Reliabel)
	X1.2	0,487	0,2441	Valid	
	X1.3	0,463	0,2441	Valid	
	X1.4	0,472	0,2441	Valid	
	X1.5	0,503	0,2441	Valid	
	X1.6	0,458	0,2441	Valid	
	X1.7	0,449	0,2441	Valid	
	X1.8	0,477	0,2441	Valid	

Var.	Item	r-hitung	r-tabel	Keterangan	Cronbach's Alpha
X ₂	X2.1	0,472	0,2441	Valid	0,823 (Reliabel)
	X2.2	0,448	0,2441	Valid	
	X2.3	0,461	0,2441	Valid	
	X2.4	0,437	0,2441	Valid	
	X2.5	0,453	0,2441	Valid	
	X2.6	0,443	0,2441	Valid	
	X2.7	0,431	0,2441	Valid	
	X2.8	0,459	0,2441	Valid	
X ₃	X3.1	0,458	0,2441	Valid	0,811 (Reliabel)
	X3.2	0,439	0,2441	Valid	
	X3.3	0,447	0,2441	Valid	
	X3.4	0,431	0,2441	Valid	
	X3.5	0,423	0,2441	Valid	
	X3.6	0,441	0,2441	Valid	
	X3.7	0,416	0,2441	Valid	
	X3.8	0,436	0,2441	Valid	
Y	Y1	0,512	0,2441	Valid	0,867 (Reliabel)
	Y2	0,498	0,2441	Valid	
	Y3	0,524	0,2441	Valid	
	Y4	0,487	0,2441	Valid	
	Y5	0,476	0,2441	Valid	
	Y6	0,493	0,2441	Valid	
	Y7	0,507	0,2441	Valid	
	Y8	0,489	0,2441	Valid	

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Seluruh 32 item pernyataan dinyatakan valid karena nilai r-hitung masing-masing melampaui r-tabel 0,2441 ($df=64$, $\alpha=5\%$). Nilai Cronbach's Alpha berkisar antara 0,811 (X₃) hingga 0,867 (Y), semuanya melampaui ambang 0,70 yang disyaratkan Ghazali (2018). Instrumen dengan alpha di atas 0,80 dikategorikan memiliki konsistensi internal yang baik hingga sangat baik artinya kuesioner ini secara andal mengukur konstruk yang dituju dan layak digunakan untuk analisis inferensial.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

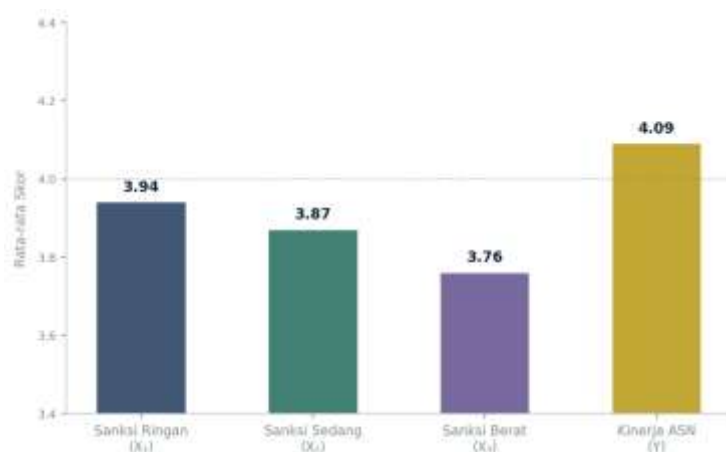
Tabel 4. Rata-rata Skor Per Indikator dan Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Rata-rata	Rata-rata Var.	Kategori
Sanksi Disiplin Ringan (X ₁)	X1.1. Pimpinan memberikan teguran lisan secara langsung kepada pelanggar	3,98	3,94	Baik
	X1.2. Teguran tertulis diberikan dan dicatat dalam berkas kepegawaian	4,01		
	X1.3. Pernyataan tidak puas tertulis diterbitkan oleh pejabat berwenang	3,86		
	X1.4. Pimpinan melakukan sosialisasi peraturan disiplin secara berkala	3,97		

Variabel	Indikator	Rata-rata	Rata-rata Var.	Kategori
Sanksi Disiplin Sedang (X ₂)	X1.5. Sanksi ringan diterapkan konsisten untuk pelanggaran sejenis	4,02		
	X1.6. Teguran pimpinan meningkatkan kesadaran pegawai menaati peraturan	3,91		
	X1.7. Proses pemberian sanksi ringan dilakukan secara terbuka dan transparan	3,89		
	X1.8. Jenis sanksi ringan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan	3,94		
	X2.1. Pemotongan tunjangan kinerja dilaksanakan secara transparan	3,94	3,87	Baik
	X2.2. Pemeriksaan dilakukan secara adil sebelum sanksi sedang dijatuhkan	3,91		
	X2.3. Pemotongan tunjangan mendorong pegawai lebih disiplin	3,88		
	X2.4. Sanksi sedang diterapkan konsisten tanpa pengecualian	3,82		
	X2.5. Pimpinan menjelaskan pelanggaran yang mengakibatkan sanksi sedang	3,87		
	X2.6. Pejabat berwenang menjatuhkan sanksi sedang sesuai prosedur regulasi	3,86		
Sanksi Disiplin Berat (X ₃)	X2.7. Sanksi disiplin sedang memberikan efek jera yang nyata	3,84		
	X2.8. Sanksi sedang pada satu pegawai menjadi pelajaran bagi pegawai lain	3,88		
	X3.1. Pegawai memahami pelanggaran yang mengakibatkan sanksi berat	3,83	3,76	Baik
	X3.2. Penjatuhan sanksi berat dilakukan transparan sesuai prosedur	3,74		
	X3.3. Sanksi berat mencegah pegawai melakukan pelanggaran serius	3,79		
	X3.4. Pemeriksaan sebelum sanksi berat dilakukan adil dan tidak diskriminatif	3,76		
	X3.5. Sanksi berat berdampak positif bagi perilaku pegawai lain	3,72		
	X3.6. Sanksi berat diterapkan konsisten tanpa memandang jabatan	3,78		
	X3.7. Sanksi berat menciptakan iklim kerja yang lebih profesional	3,71		
	X3.8. Jenis sanksi berat sesuai tingkat keseriusan pelanggaran	3,77		
Kinerja ASN (Y)	Y1. Menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas sesuai standar instansi	4,12	4,09	Baik
	Y2. Mampu menyelesaikan kuantitas pekerjaan yang ditargetkan	4,09		

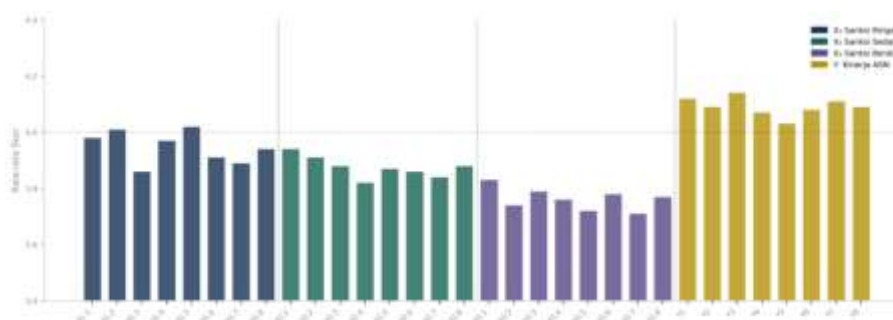
Variabel	Indikator	Rata-rata	Rata-rata Var.	Kategori
	Y3. Selalu menyelesaikan tugas dan pelayanan kepada masyarakat tepat waktu	4,14		
	Y4. Hadir tepat waktu dan memanfaatkan jam kerja secara produktif	4,07		
	Y5. Mengambil inisiatif menyelesaikan masalah tanpa menunggu perintah	4,03		
	Y6. Bekerja sama dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan pelayanan optimal	4,08		
	Y7. Bertanggung jawab penuh terhadap setiap tugas yang dibebankan	4,11		
	Y8. Mengutamakan kepuasan masyarakat dalam setiap tindakan pelayanan	4,09		

Sumber: Data Primer Diolah, 2026



Gambar 2. Rata-rata Skor Per Variabel Penelitian

Sumber: Data Primer Diolah, 2026



Gambar 3. Rata-rata Skor Per Item Kuesioner Seluruh Variabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Rata-rata skor seluruh variabel berada pada rentang 3,76–4,09, yang mengindikasikan persepsi responden pada kategori baik. Kinerja ASN (Y) memperoleh skor tertinggi (4,09), yang mencerminkan bahwa pegawai secara umum menilai dirinya sudah bekerja dengan standar yang memadai. Sanksi

disiplin ringan ($X_1=3,94$) meraih skor variabel tertinggi di antara ketiga variabel sanksi, mengindikasikan bahwa pelaksanaan teguran dan sosialisasi aturan sudah berjalan cukup konsisten. Sanksi disiplin berat ($X_3=3,76$) memperoleh skor paling rendah, yang dapat dimaknai ganda: bisa berarti belum banyak kasus yang memerlukan sanksi berat, atau prosedur penjatuhan sanksi berat yang kompleks membuat penerapannya belum sepenuhnya dirasakan transparan oleh pegawai.

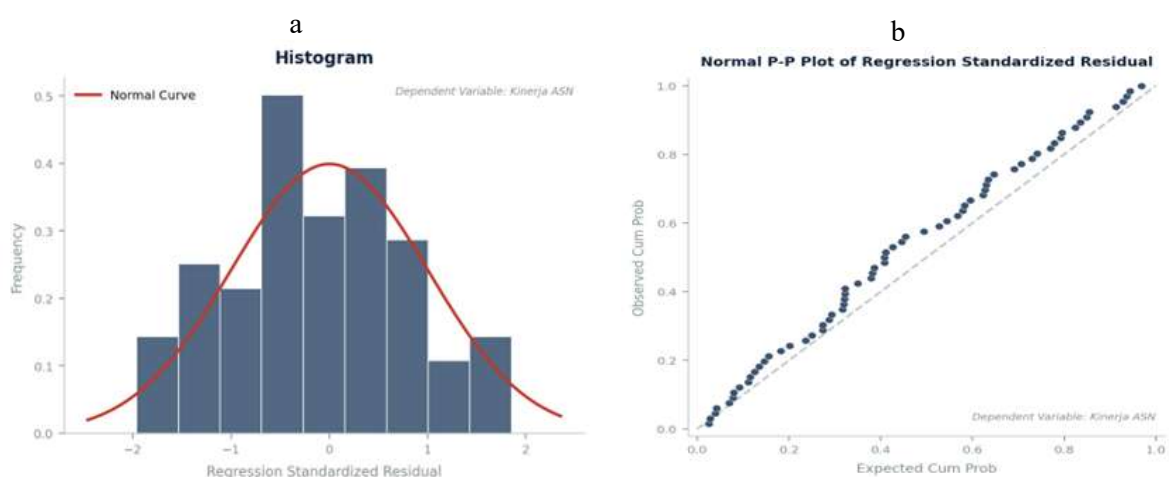
Secara individual, item X3.7 "Sanksi disiplin berat menciptakan iklim kerja yang lebih profesional dan tertib" meraih skor terendah di antara seluruh item (3,71), sementara item Y3 "Saya selalu menyelesaikan tugas dan pelayanan kepada masyarakat tepat waktu" meraih skor tertinggi (4,14). Pola ini mengisyaratkan bahwa efek deterensi sanksi berat terhadap iklim kerja secara kolektif belum dirasakan seoptimal yang diharapkan, sementara kesadaran pegawai untuk menyelesaikan tugas tepat waktu sudah relatif baik.

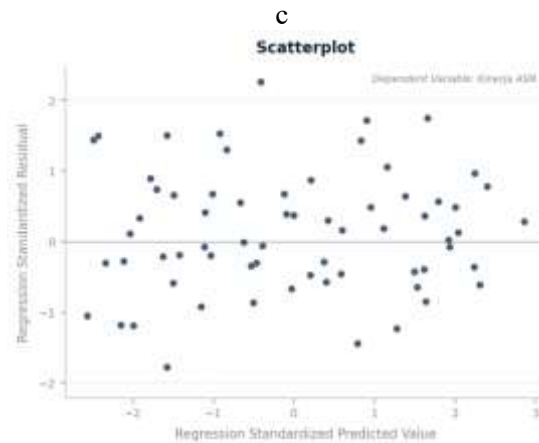
Uji Asumsi Klasik

Tabel 5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Nilai	Kesimpulan
Normalitas – K-S (Asymp. Sig.)	0,200	Normal ($> 0,05$)
Multikolinearitas – Tolerance X_1	0,681	Bebas ($> 0,10$)
Multikolinearitas – VIF X_1	1,468	Bebas (< 10)
Multikolinearitas – Tolerance X_2	0,667	Bebas ($> 0,10$)
Multikolinearitas – VIF X_2	1,499	Bebas (< 10)
Multikolinearitas – Tolerance X_3	0,673	Bebas ($> 0,10$)
Multikolinearitas – VIF X_3	1,486	Bebas (< 10)
Autokorelasi – Durbin-Watson	1,924	Bebas autokorelasi
Heteroskedastisitas – Scatterplot	Menyebar acak	Bebas heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2026





Gambar 4. (a) Histogram Uji Normalitas, (b) Normal P-P Plot Uji Normalitas, (c) Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Nilai Asymp. Sig. Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,200 melampaui batas kritis 0,05, menyatakan residual berdistribusi normal dikonfirmasi secara visual oleh histogram dan P-P Plot pada Gambar 4a dan 4b. Nilai VIF ketiga variabel berkisar 1,468–1,499, jauh di bawah ambang kritis 10, membuktikan tidak ada multikolinearitas yang berarti antar variabel prediktor. Nilai Durbin-Watson 1,924 berada di zona bebas autokorelasi ($du < DW < 4-du$). Scatterplot (Gambar 4c) memperlihatkan titik-titik data menyebar acak tanpa pola sistematis, mengonfirmasi model bebas heteroskedastisitas. Seluruh asumsi BLUE terpenuhi, estimasi OLS bersifat tidak bias, efisien, dan konsisten.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	t-hitung	Sig.
(Constant)	4,318	3,927	1,100	0,276
Sanksi Disiplin Ringan (X_1)	0,287	0,097	2,941	0,004
Sanksi Disiplin Sedang (X_2)	0,312	0,096	3,247	0,002
Sanksi Disiplin Berat (X_3)	0,241	0,089	2,683	0,009

Catatan: t-tabel $df=62$, $\alpha=5\% = 2,000$

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 4,318 + 0,287X_1 + 0,312X_2 + 0,241X_3 + e$$

Konstanta 4,318 merepresentasikan tingkat kinerja ASN yang bersifat inheren sebelum pengaruh ketiga variabel sanksi diperhitungkan mencerminkan motivasi internal dasar yang dimiliki pegawai. Koefisien X_2 (0,312) merupakan yang terbesar, menandakan sanksi disiplin sedang sebagai prediktor paling kuat. Setiap kenaikan satu satuan persepsi terhadap penerapan sanksi sedang akan meningkatkan kinerja ASN sebesar 0,312 satuan, ceteris paribus. Koefisien X_1 (0,287) menempati posisi kedua, dan

X_3 (0,241) ketiga. Urutan $X_2 > X_1 > X_3$ mengungkap bahwa sanksi yang bersifat ekonomis dan langsung dirasakan lebih efektif mendorong perubahan perilaku dibanding teguran normatif maupun ancaman sanksi struktural.

Koefisien Determinasi dan Uji F

Tabel 7. Koefisien Determinasi (R^2) dan Uji F

Model	R	R^2 (Adjusted R^2)	F-hitung	Sig. F
1	0,806	0,649 (0,631)	38,412	0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Nilai $R=0,806$ menunjukkan korelasi simultan yang kuat antara ketiga variabel sanksi disiplin terhadap kinerja ASN. $R^2=0,649$ (Adjusted $R^2=0,631$) berarti 64,9% variasi kinerja ASN Distrik Ransiki dapat dijelaskan oleh sanksi disiplin ringan, sedang, dan berat secara bersama-sama. Ini adalah angka yang sangat kuat untuk penelitian perilaku organisasi di sektor publik daerah terpencil. Uji F menghasilkan 38,412 dengan signifikansi 0,000, jauh melampaui F-tabel 2,76, sehingga model layak dan H_4 diterima. Sisa variasi 35,1% dipengaruhi faktor di luar model, seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, dan kondisi infrastruktur kerja.

Uji t Parsial dan Rekapitulasi Hipotesis

Tabel 8. Rekapitulasi Hasil Uji t dan Uji F (Pengujian Hipotesis)

Hipotesis	t/F-hitung	t/F-tabel	Sig.	Keterangan
H_1 : Sanksi Disiplin Ringan (X_1) $\rightarrow$ Y	2,941	2,000	0,004	H_1 Diterima
H_2 : Sanksi Disiplin Sedang (X_2) $\rightarrow$ Y	3,247	2,000	0,002	H_2 Diterima (dominan)
H_3 : Sanksi Disiplin Berat (X_3) $\rightarrow$ Y	2,683	2,000	0,009	H_3 Diterima
H_4 : $X_1+X_2+X_3 \rightarrow$ Y (Simultan)	$F=38,412$	$F=2,76$	0,000	H_4 Diterima

Catatan: t-tabel $df=62$, $\alpha=5\%=2,000$, F-tabel $df_1=3$, $df_2=62=2,76$

Sumber: Data Primer Diolah, 2026



Gambar 5. Model Hasil Penelitian

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Pembahasan

Pengaruh Sanksi Disiplin Ringan terhadap Kinerja ASN

H₁ diterima ($\beta=0,287$, $t=2,941$, $\text{sig}=0,004$). Sanksi disiplin ringan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN di Distrik Ransiki. Skor tertinggi dalam dimensi ini diraih oleh item X1.5 (konsistensi penerapan, 4,02) dan X1.2 (teguran tertulis dicatat dalam berkas, 4,01), menunjukkan bahwa aspek formal dan konsistensi sanksi ringan sudah cukup berjalan. Sebaliknya, item X1.7 (transparansi proses, 3,89) dan X1.3 (penerbitan pernyataan tidak puas tertulis, 3,86) mendapat skor terendah, mengindikasikan bahwa eskalasi sanksi ringan ke tingkat pernyataan tidak puas masih belum sepenuhnya dipahami dan dirasakan transparan oleh pegawai.

Pengaruh sanksi ringan bekerja melalui mekanisme kesadaran dan norma sosial: ketika seorang pegawai menerima teguran khususnya yang tertulis dan dicatat dalam berkas ia menyadari bahwa perilakunya sedang dipantau dan berdampak pada rekam jejaknya. Siagian (2018) menjelaskan bahwa pendisiplinan bersifat korektif sekaligus preventif: sanksi tidak hanya memperbaiki perilaku pelanggar, tetapi juga mencegah pegawai lain melakukan pelanggaran serupa melalui efek demonstrasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mandacan dkk. (2025) yang menemukan bahwa di wilayah distrik Papua, disiplin kerja secara umum merupakan prediktor kinerja yang signifikan.

Pengaruh Sanksi Disiplin Sedang terhadap Kinerja ASN Variabel Dominan

H₂ diterima dengan nilai signifikansi terkuat ($\beta=0,312$, $t=3,247$, $\text{sig}=0,002$), menjadikan sanksi disiplin sedang sebagai variabel paling dominan. Temuan ini mengkonfirmasi prediksi teoritis dari teori pengkondisian operan Skinner (1953): punishment yang bersifat langsung, terukur, dan dirasakan secara personal seperti pemotongan tunjangan kinerja 25% memiliki daya ubah perilaku yang lebih kuat dibanding teguran verbal atau ancaman sanksi struktural yang terasa abstrak.

Tunjangan kinerja merupakan komponen signifikan dari penghasilan ASN. Pemotongannya selama 6 hingga 12 bulan memberikan konsekuensi ekonomis yang langsung berdampak pada kehidupan sehari-hari pegawai membayar cicilan, biaya pendidikan anak, kebutuhan rumah tangga. Dampak yang bersifat konkret dan personal ini menciptakan motivasi ekstrinsik yang kuat untuk tidak mengulangi pelanggaran. Rivai dan Sagala (2018) menegaskan bahwa sanksi paling efektif adalah yang memiliki kecepatan dampak dan proporsionalitas yang jelas terhadap pelanggaran. Selain itu, teori keadilan Adams (1965) menjelaskan dimensi lain: ketika pegawai menyaksikan rekannya dipotong tunjangan karena pelanggaran yang sama, rasa keadilan dalam organisasi terjaga dan pegawai yang patuh terdorong mempertahankan kepatuhannya.

Dominannya sanksi sedang dalam penelitian ini memiliki implikasi kebijakan yang penting: pimpinan Distrik Ransiki perlu memastikan bahwa pemotongan tunjangan kinerja dilaksanakan secara

transparan, prosedural, dan tanpa pandang jabatan. Respationo dkk. (2024) menemukan bahwa kendala terbesar penegakan sanksi bukan pada ketidaklengkapan regulasi, melainkan pada ketidaktegasan pimpinan yang sering menghindari konflik interpersonal.

Pengaruh Sanksi Disiplin Berat terhadap Kinerja ASN

H₃ diterima ($\beta=0,241$, $t=2,683$, $\text{sig}=0,009$). Sanksi disiplin berat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN, meski dengan koefisien terkecil di antara ketiga variabel. Skor terendah dalam dimensi ini jatuh pada item X3.7 "Sanksi berat menciptakan iklim kerja yang lebih profesional" (3,71), yang mengindikasikan bahwa efek kolektif sanksi berat terhadap budaya kerja belum dirasakan optimal.

Mekanisme pengaruh sanksi berat bekerja terutama melalui efek deterensi: ancaman penurunan jabatan atau pemberhentian membuat pegawai sangat berhati-hati dalam berperilaku. Namun, karena sanksi berat hanya menyentuh proporsi kecil pegawai yang benar-benar melakukan pelanggaran serius, dampak langsungnya terhadap kinerja keseharian tidak sekuat sanksi sedang yang lebih sering dijatuhkan. Miranti dan Pamungkas (2022) menjelaskan bahwa prosedur penjatuhan sanksi berat yang panjang dan kompleks mulai pemanggilan, pemeriksaan, hingga keputusan secara tidak langsung juga memperlambat efek deterensinya. Bagi wilayah distrik terpencil seperti Ransiki, keterbatasan kapasitas SDM kepegawaian untuk menjalankan prosedur ini secara penuh menjadi tantangan tersendiri.

Pengaruh Simultan Sanksi Disiplin terhadap Kinerja ASN

H₄ diterima ($F=38,412$, $\text{sig}=0,000$, $R^2=0,649$). Model tiga variabel sanksi disiplin mampu menjelaskan 64,9% variasi kinerja ASN angka yang kuat, mengingat kinerja pegawai di sektor publik daerah juga dipengaruhi banyak faktor kontekstual seperti kepemimpinan, motivasi intrinsik, dan keterbatasan sumber daya. Temuan ini memperkuat penelitian Lambi (2023) yang menemukan $R^2=85,6\%$ antara disiplin dan kinerja di Dinas Tenaga Kerja Papua Barat, serta penelitian Mandacan dkk. (2025) di Distrik Hink.

Dari perspektif kebijakan, $R^2=0,649$ mengisyaratkan bahwa penegakan ketiga tingkatan sanksi secara sinergis memberikan hasil yang lebih kuat dibanding mengandalkan satu tingkatan saja. Evaluasi kebijakan PP 94/2021 di Kabupaten Sidoarjo (Wissen: Jurnal APPISI, 2025) mengonfirmasi bahwa efektivitas regulasi ini sangat ditentukan oleh komitmen pimpinan pada semua level dan ketersediaan infrastruktur pengawasan yang memadai dua faktor yang perlu diperkuat di Distrik Ransiki.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan empat kesimpulan pokok. Pertama, sanksi disiplin ringan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN Distrik Ransiki ($\beta=0,287$, $t=2,941$, $\text{sig}=0,004$, H₁

diterima). Pelaksanaan teguran yang konsisten dan formal terbukti membangun kesadaran normatif yang berdampak positif pada produktivitas kerja.

Kedua, sanksi disiplin sedang berpengaruh positif dan signifikan sekaligus menjadi variabel paling dominan ($\beta=0,312$, $t=3,247$, $\text{sig}=0,002$, H_2 diterima). Pemotongan tunjangan kinerja yang bersifat ekonomis dan langsung dirasakan terbukti memiliki daya ubah perilaku paling kuat, mengkonfirmasi teori pengkondisian operan Skinner dan teori keadilan Adams.

Ketiga, sanksi disiplin berat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN ($\beta=0,241$, $t=2,683$, $\text{sig}=0,009$, H_3 diterima). Efek deterensi melalui ancaman konsekuensi struktural yang permanen berkontribusi pada peningkatan kinerja, meski magnitudenya lebih kecil karena jangkauan penerapannya yang lebih terbatas.

Keempat, ketiga variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN ($F=38,412$, $\text{sig}=0,000$, $R^2=0,649$, H_4 diterima). Model tiga tingkatan sanksi PP 94/2021 mampu menjelaskan 64,9% variasi kinerja konfirmasi empiris bahwa kerangka regulasi ini efektif ketika diterapkan secara sinergis.

Tiga rekomendasi praktis diajukan. Pertama, pimpinan Distrik Ransiki perlu memprioritaskan konsistensi dan transparansi penerapan sanksi disiplin sedang khususnya mekanisme pemotongan tunjangan kinerja karena variabel ini terbukti paling dominan. Ketidaktegasan pimpinan dalam menjatuhkan sanksi, sebagaimana ditemukan Respationo dkk. (2024), merupakan hambatan terbesar yang harus diatasi melalui peningkatan kapasitas kepemimpinan dan keberanian pengambilan keputusan disipliner.

Kedua, BKPSDM Kabupaten Manokwari Selatan perlu memperkuat infrastruktur pengawasan berbasis teknologi informasi di tingkat distrik, termasuk sistem presensi digital yang terintegrasi. Nugroho (2024) membuktikan bahwa sistem informasi presensi yang modern meningkatkan kepatuhan dan mempermudah deteksi pelanggaran sejak dini, sehingga sanksi dapat dijatuhkan lebih cepat sesuai prinsip efektivitas sanksi Rivai dan Sagala (2018).

Ketiga, penelitian lanjutan disarankan mengeksplorasi variabel mediasi seperti motivasi kerja dan komitmen organisasi, serta variabel moderasi seperti gaya kepemimpinan dan budaya birokrasi lokal, untuk mendapatkan model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan dinamika kinerja ASN di wilayah kepulauan Papua Barat.

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.

ANTARA News Papua Tengah. (2025, 21 Oktober). Inspektur Papua Barat sebut tujuh ASN masuk

daftar sidang kode etik. <https://papatengah.antaranews.com/berita/73741>.

ANTARA News. (2021, 2 Juni). Disiplin ASN Papua Barat jadi catatan khusus BKN RI. <https://www.antaranews.com/berita/2187758/diisiplin-asn-papua-barat-jadi-catatan-khusus-bkn-ri>.

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson Education.

Evaluasi kebijakan disiplin PNS: Analisis PP 94/2021 di Kabupaten Sidoarjo. (2025). Wissen: Jurnal APPISI.

Ferdinand, A. (2014). Metode penelitian manajemen (Edisi 5). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 25 (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2019). Organizations: Behavior, structure, processes (15th ed.). McGraw-Hill.

Handoko, T. H. (2018). Manajemen personalia dan sumber daya manusia (Edisi 2). BPFE.

Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

Implementasi Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang disiplin PNS di Mahkamah Syariah Meulaboh. (2023). Jurnal Serambi Hukum, 16(02).

Kemenkumham Papua. (2024, 5 November). Penegakan disiplin pegawai sebagai upaya mewujudkan ASN yang profesional dan berintegritas.

Lambi, M. (2023). Pengaruh kompetensi, disiplin dan kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Papua Barat. YUME: Journal of Management, 6(1), 88–97.

Mandacan, R. S., Lambi, M., & Salosso, M. (2025). Membangun kinerja ASN di pegunungan: Peran disiplin kerja pegawai Distrik Hink Kabupaten Pegunungan Arfak. Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum, 3(6), 9818–9831.

Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Miranti, A., & Pamungkas, Y. (2022). Pemberian sanksi bagi aparatur sipil negara yang melakukan pelanggaran disiplin berat. Reformasi Hukum Trisakti, 4(2), 411–420.

Nugroho, R. A. (2024). Efektivitas sistem informasi presensi terhadap disiplin pegawai. STIA LAN Jakarta.

Pengaruh disiplin kerja PNS terhadap kinerja pegawai di Kantor Walikota Administrasi Jakarta Pusat. (2024). Jurnal Sumber Daya Aparatur.

Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Republik Indonesia. (2021). Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara RI Tahun 2021 Nomor 202.

Respationo, S., dkk. (2024). Implementasi penegakan sanksi hukuman disiplin di lingkungan Pemerintah Kota Batam. Aurelia: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia, 3(1).

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan (Edisi 3).

Rajawali Pers.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Saragih, B. (2020). *Reformasi birokrasi dan profesionalisme ASN di Indonesia*. Sinar Grafika.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia: Reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Steers, R. M. (2005). *Efektivitas organisasi: Kaidah perilaku*. Erlangga.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Surbakti, D. R., & Simatupang, N. (2022). Mekanisme penjatuhan sanksi disiplin bagi ASN yang melakukan tindak pidana. *EduYustisia: Jurnal Edukasi Hukum*, 1(1), 1489–1495.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 10). Kencana.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Lembaran Negara RI Tahun 2009 Nomor 112.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara RI Tahun 2014 Nomor 6.
- Widodo, J. (2018). *Manajemen kinerja dan disiplin pegawai negeri sipil*. Airlangga University Press.
- Wirawan. (2015). *Manajemen sumber daya manusia Indonesia: Teori, psikologi, hukum ketenagakerjaan, aplikasi, dan penelitian*. RajaGrafindo Persada.