

Analisis Pelaksanaan Konseling Dalam Menangani Kasus Pelanggaran ASN Dalam Meningkatkan Disiplin ASN di BKPSDM Provinsi Papua Tengah

Andrian Edowai^{1*}, Natalia Paranoan², Corvis L. Rantererung³

¹Program Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Makassar, Indonesia

E-mail:

Andrianedowai443@gmail.com¹

*Penulis korespondensi

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pelaksanaan konseling dalam menangani kasus pelanggaran Aparatur Sipil Negara (ASN) serta kontribusinya terhadap peningkatan disiplin di BKPSDM Provinsi Papua Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan sumber data primer melalui wawancara dan observasi terhadap tujuh informan, serta data sekunder berupa dokumen kepegawaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan konseling masih bersifat reaktif dan belum terintegrasi secara sistematis dalam mekanisme pembinaan disiplin. Konseling dilakukan setelah pelanggaran terjadi, sehingga efektivitasnya dalam mencegah pelanggaran relatif rendah. Faktor penghambat utama antara lain keterbatasan waktu pejabat pembina, kurangnya pemahaman ASN mengenai manfaat konseling, ketiadaan standar operasional prosedur, serta budaya organisasi yang belum mendukung dialog pembinaan. Meski demikian, konseling terbukti memiliki potensi signifikan dalam membantu ASN memahami kesalahan, menemukan penyebab perilaku menyimpang, serta merumuskan langkah perbaikan yang meningkatkan tanggung jawab dan komitmen etika kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kebijakan konseling sebagai strategi pembinaan non-hukuman untuk meningkatkan disiplin ASN dan mendukung profesionalisme birokrasi.

Kata kunci: konseling, disiplin kerja, ASN, pelanggaran, pembinaan pegawai.

Abstract: This study analyzes the implementation of counseling in addressing civil servant (ASN) violations and its contribution to improving discipline at the Regional Civil Service and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Central Papua Province. A descriptive qualitative approach was employed, utilizing primary data obtained through interviews and observations with seven informants, alongside secondary data from official staffing documents. The findings reveal that counseling practices remain reactive and are not yet systematically integrated into disciplinary management. Counseling is typically conducted only after violations occur, thus limiting its preventive effectiveness. Key barriers include limited time availability for supervisors, insufficient understanding among civil servants regarding the benefits of counseling, the absence of standardized procedures, and an organizational culture that does not fully support personal development dialogues. Nevertheless, counseling demonstrates significant potential in helping civil servants recognize their mistakes, identify the underlying causes of misconduct, and formulate corrective actions that foster accountability and commitment to work ethics. These findings highlight the need to strengthen counseling policies as a non-punitive strategy to improve ASN discipline and promote professional bureaucracy.

Keywords: counseling, work discipline, civil servants, violations, employee development.

PENDAHULUAN

Disiplin kerja ASN memiliki peran penting dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan pelayanan publik yang efektif (Kelsum & Hikmah, 2025). Penelitian mereka menunjukkan bahwa disiplin, bersama komunikasi internal dan budaya organisasi, secara signifikan meningkatkan kinerja ASN ($\beta = 0,254$; $p < 0,05$).

Selain itu, Arifin dan Narmaditya (2024) menyoroti bahwa komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional turut meningkatkan kinerja melalui perilaku kewargaan organisasi (OCB) sebagai mediator.

Meski begitu, pendekatan non-punisif seperti konseling masih jarang diintegrasikan dalam mekanisme pembinaan disiplin ASN. Praktik konseling yang saat ini berjalan bersifat reaktif, hanya diterapkan setelah pelanggaran terjadi, sehingga efektivitas preventifnya menjadi rendah. Kondisi ini menunjukkan adanya celah dalam sistem disiplin ASN di BKPSDM serta unit pemerintah daerah lainnya.

Tabel 1. Fakta dan Data Pendukung Fenomena Disiplin ASN

Fakta/Data	Sumber Referensi
Disiplin ASN berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai publik	Kelsum & Hikmah (2025)
OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja ASN	Arifin & Narmaditya (2024)
Konseling sering bersifat reaktif—hanya dilakukan pasca pelanggaran	Temuan tesis

Sumber: Dari berbagai sumber (2025)

Meski disiplin dan faktor-faktor lainnya terbukti meningkatkan kinerja ASN, pendekatan konseling sebagai strategi preventif belum mendapatkan tempat yang kuat dalam kebijakan pembinaan. Konseling berpotensi membantu ASN memahami akar masalah pelanggaran serta membantu merumuskan tindakan perbaikan proaktif. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk mengisi celah tersebut dan mendorong transformasi pembinaan disiplin ASN menjadi lebih manusiawi, sistematis, dan efektif.

Urgensi Penelitian

Penelitian ini penting karena memperkenalkan konseling sebagai strategi non-punitive dalam pembinaan disiplin ASN—sesuatu yang belum banyak dieksplorasi dalam praktik maupun literatur di Indonesia. Konseling yang terstruktur dapat meningkatkan pemahaman pegawai terhadap kesalahan, memperbaiki

perilaku, dan meningkatkan komitmen etika tanpa stigma negatif. Dalam konteks reformasi birokrasi, pendekatan ini relevan dan mendesak untuk diperkuat dalam desain kebijakan kepegawaian.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan konseling dalam menangani pelanggaran ASN di BKPSDM Provinsi (contoh: Central Papua)?
2. Hambatan apa saja yang dihadapi dalam pelaksanaan konseling sebagai mekanisme pembinaan disiplin?
3. Bagaimana kontribusi konseling terhadap pencegahan pelanggaran dan peningkatan disiplin ASN?

TINJAUAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi strategis organisasi yang berfokus pada pengelolaan individu agar berkontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Nadapdap, 2022). Dalam konteks organisasi publik, SDM dipandang sebagai aset yang perlu dikelola melalui perencanaan, pengembangan, motivasi, serta evaluasi berkelanjutan (Rivai, 2020).

Penelitian terbaru menekankan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya menyangkut aspek administratif, tetapi juga peran strategis dalam membentuk budaya kerja positif, meningkatkan kinerja, dan memperkuat komitmen pegawai (Audia, 2022). Selain itu, Permana (2022) menekankan pentingnya manajemen SDM berbasis kebutuhan organisasi, agar pegawai ditempatkan sesuai kompetensinya.

Konseling ASN

Konseling merupakan bagian dari pembinaan pegawai yang bertujuan membantu ASN memahami kesalahan, mengatasi permasalahan pribadi maupun pekerjaan, serta memperbaiki perilaku kerja. Dalam regulasi, konseling diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, serta Peraturan BKN Nomor 6 Tahun 2022 tentang Kode Etik dan Perilaku ASN. Regulasi ini menegaskan

konseling sebagai pendekatan non-hukuman sebelum sanksi disiplin diterapkan.

Penelitian Tenriawaru (2021) menemukan bahwa konseling kerja berpengaruh terhadap motivasi, disiplin, dan kinerja ASN di Sulawesi Selatan. Studi serupa juga menegaskan bahwa konseling dapat berfungsi sebagai strategi pembinaan preventif, bukan hanya kuratif, sehingga mampu mencegah pelanggaran berulang (Susan, 2019). Dengan demikian, konseling menjadi instrumen strategis dalam manajemen SDM sektor publik.

Disiplin ASN

Disiplin ASN didefinisikan sebagai kesadaran dan kesediaan pegawai untuk mematuhi peraturan dan norma organisasi (Hasibuan, 2022). Disiplin yang tinggi mencerminkan integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme ASN. Sebaliknya, pelanggaran disiplin, seperti ketidakhadiran tanpa alasan atau pelanggaran kode etik, dapat menurunkan kualitas layanan publik (Kelsum & Hikmah, 2025).

Menurut **PP Nomor 94 Tahun 2021**, pelanggaran ASN dikategorikan ringan, sedang, hingga berat, dengan sanksi administratif yang berjenjang. Namun, pemerintah juga menekankan konseling sebagai langkah preventif yang bersifat edukatif. Hal ini sejalan dengan penelitian Arifin dan Narmaditya (2024), yang menemukan bahwa pembinaan berbasis nilai organisasi dan konseling mampu memperkuat komitmen pegawai serta menurunkan tingkat pelanggaran disiplin.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan tujuan untuk memahami secara mendalam pelaksanaan konseling dalam menangani pelanggaran disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDM Provinsi Papua Tengah. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali makna, pengalaman, dan persepsi para informan secara kontekstual serta memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dinamika sosial yang terjadi dalam praktik pembinaan ASN (Creswell & Poth, 2018). Metode ini menekankan pada kedalaman data daripada keluasan, sehingga sangat sesuai untuk mengkaji fenomena disiplin ASN melalui perspektif pelaksanaan konseling.

Populasi penelitian ini adalah seluruh ASN yang berada di lingkungan BKPSDM Provinsi Papua Tengah, baik pejabat struktural, fungsional,

maupun staf teknis. Namun, karena penelitian ini berfokus pada praktik konseling dalam penanganan pelanggaran disiplin, maka teknik purposive sampling digunakan untuk memilih informan yang dianggap memiliki pengalaman relevan dengan objek penelitian (Etikan, 2016). Dengan demikian, diperoleh tujuh orang informan yang terdiri atas dua pejabat struktural, dua pegawai fungsional, dua staf bidang pembinaan dan kepegawaian, serta satu orang konselor internal. Jumlah tersebut dianggap memadai karena penelitian kualitatif tidak berorientasi pada ukuran sampel besar, melainkan pada kedalaman informasi yang diperoleh (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020).

Penelitian ini dilaksanakan di BKPSDM Provinsi Papua Tengah yang merupakan lembaga baru pasca pemekaran wilayah provinsi. Lokasi ini dipilih karena memiliki tantangan besar dalam pengelolaan ASN, khususnya terkait kedisiplinan dan pembinaan pegawai. Waktu penelitian berlangsung antara bulan Maret hingga Juni 2025, meliputi tahap observasi awal, wawancara mendalam, serta pengumpulan dokumentasi kepegawaian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu observasi, wawancara semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan dengan mencatat praktik konseling yang berjalan, interaksi antara konselor dengan ASN, serta situasi organisasi. Wawancara mendalam dilakukan untuk menggali persepsi, pengalaman, dan hambatan dalam pelaksanaan konseling, sementara dokumentasi digunakan untuk menelaah arsip pelanggaran ASN, laporan konseling, serta regulasi kepegawaian. Triangulasi metode dilakukan untuk meningkatkan keabsahan data (Patton, 2015).

Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2020) yang terdiri dari tiga tahapan, yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilah informasi relevan mengenai pelaksanaan konseling dan hambatan yang muncul. Penyajian data disusun dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel tematik untuk memperlihatkan pola dan hubungan antar-temuan. Selanjutnya, kesimpulan ditarik melalui interpretasi mendalam yang dikonfirmasi secara terus-menerus dengan data lapangan. Proses analisis ini bersifat siklus, artinya dilakukan secara berulang sampai diperoleh pemahaman

yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Informan Penelitian

Penelitian ini melibatkan tujuh informan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan konseling pegawai di BKPSDM Provinsi Papua Tengah. Karakteristik responden ditunjukkan pada **Tabel 2**.

Tabel 2. Informan Penelitian

Kode Informan	Jabatan/Posisi	Jumlah	Keterangan
I1–I2	Pejabat Struktural	2	Kepala Bidang & Kepala Seksi
I3–I4	Pegawai Fungsional	2	Bidang Kepegawaian
I5–I6	Staf Bidang Pembinaan ASN	2	Unit Pembinaan & Disiplin
I7	Konselor Internal	1	Bertugas menangani konseling
Total		7	

Sumber: Hasil penelitian (2025)

Karakteristik ini menunjukkan bahwa informan memiliki pengalaman langsung baik dalam aspek kebijakan maupun teknis pelaksanaan konseling terhadap ASN yang melakukan pelanggaran disiplin.

Hasil Wawancara dan Temuan Penelitian Pelaksanaan Konseling ASN

Hasil wawancara dengan pejabat struktural (I1) mengungkapkan bahwa pelaksanaan konseling masih bersifat informal dan reaktif. Konseling biasanya dilakukan setelah pelanggaran terjadi dan lebih banyak berupa teguran lisan. Tidak ada standar operasional prosedur (SOP) yang baku, sehingga praktik konseling sangat bergantung pada kebijakan atasan langsung.

Informan lain (I2) menambahkan bahwa durasi konseling singkat, sekitar 15–30 menit, dengan frekuensi yang tidak terjadwal. Konseling lebih banyak diposisikan sebagai respons terhadap pelanggaran, bukan upaya preventif.

Hambatan dalam Pelaksanaan Konseling

Dari sisi hambatan, pegawai fungsional (I3) menyatakan bahwa konseling terkendala oleh kurangnya pelatihan bagi pejabat pembina, tidak adanya SOP yang jelas, serta keterbatasan waktu akibat beban kerja. Informan I4 menambahkan

bahwa minimnya dukungan pimpinan dan ketiadaan fasilitas khusus (ruang privat, dokumentasi, dan sistem digital) semakin memperlemah efektivitas konseling.

Selain itu, konselor internal (I7) menekankan bahwa budaya organisasi yang masih hierarkis membuat ASN enggan terbuka dalam sesi konseling. Banyak ASN yang menganggap konseling sekadar formalitas atau “hukuman ringan”, bukan sarana pembinaan.

Kontribusi Konseling terhadap Disiplin ASN

Meskipun demikian, hampir semua informan menyepakati bahwa konseling memiliki dampak positif ketika dijalankan dengan pendekatan empatik. Informan I5 dan I6 menegaskan bahwa ASN yang pernah mengikuti konseling lebih menyadari kesalahan, memiliki motivasi memperbaiki diri, dan berkomitmen menghindari pelanggaran di kemudian hari. Proses konseling membantu ASN memahami akar masalah perilaku menyimpang serta merancang langkah perbaikan yang lebih konstruktif.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pelaksanaan konseling di BKPSDM Provinsi Papua Tengah belum optimal, karena lebih bersifat reaktif daripada preventif. Hal ini sejalan dengan temuan Tenriawaru (2021) bahwa konseling ASN sering belum terstruktur, padahal potensinya besar dalam meningkatkan motivasi dan kedisiplinan pegawai.

Konseling terbukti menghadapi sejumlah hambatan, seperti keterbatasan waktu, ketiadaan SOP, kurangnya dukungan pimpinan, serta budaya organisasi yang belum kondusif. Kondisi ini sejalan dengan temuan Kelsum dan Hikmah (2025) bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap disiplin ASN, sehingga tanpa dukungan budaya kerja yang terbuka, konseling sulit berjalan efektif.

Meskipun banyak kendala, penelitian ini juga menemukan bahwa konseling memiliki kontribusi penting terhadap perbaikan disiplin ASN. Konseling dapat meningkatkan kesadaran ASN, memperbaiki perilaku kerja, dan membangun komitmen etika. Hal ini menguatkan teori pembinaan pegawai berbasis humanis, di mana pendekatan non-punitive lebih efektif dalam jangka panjang dibanding sanksi administratif semata (Arifin & Narmaditya, 2024).

Dengan demikian, penelitian ini berhasil menjawab rumusan masalah:

1. Pelaksanaan konseling saat ini masih informal dan reaktif;
2. Hambatan konseling meliputi faktor struktural (SOP, fasilitas, waktu) dan kultural (dukungan pimpinan, budaya kerja);
3. Kontribusi konseling signifikan terhadap peningkatan disiplin ASN, namun memerlukan perbaikan sistem, regulasi, dan dukungan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan konseling di BKPSDM Provinsi Papua Tengah masih jauh dari optimal. Proses konseling cenderung bersifat reaktif, hanya dilakukan setelah pelanggaran terjadi, sehingga belum berfungsi sebagai upaya preventif untuk mencegah pelanggaran disiplin ASN. Tidak adanya standar operasional prosedur (SOP) yang baku, keterbatasan waktu pejabat pembina, serta minimnya dukungan organisasi menyebabkan konseling berjalan secara tidak konsisten dan kurang terdokumentasi.

Meskipun demikian, konseling terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan disiplin ASN. Melalui proses konseling, ASN dapat memahami kesalahan yang dilakukan, menemukan penyebab perilaku menyimpang, serta merumuskan langkah perbaikan yang lebih konstruktif. Konseling juga mampu membangun rasa tanggung jawab dan komitmen etika kerja ASN, yang pada akhirnya mendukung terwujudnya birokrasi yang profesional dan akuntabel. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya konseling sebagai strategi pembinaan non-punitif dalam memperkuat disiplin ASN di lingkungan pemerintahan daerah.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan. **Pertama**, BKPSDM Provinsi Papua Tengah perlu menyusun standar operasional prosedur (SOP) konseling yang jelas dan terintegrasi ke dalam mekanisme pembinaan ASN, sehingga proses konseling tidak lagi bersifat informal atau insidental. **Kedua**, peningkatan kapasitas pejabat pembina melalui pelatihan konseling pegawai perlu dilakukan agar mereka memiliki keterampilan komunikasi, empati, dan teknik bimbingan yang efektif. **Ketiga**, dukungan kelembagaan harus diperkuat, baik melalui penyediaan fasilitas konseling (ruang

privat, sistem dokumentasi digital) maupun komitmen pimpinan dalam menempatkan konseling sebagai bagian penting dari pembinaan ASN.

Selain itu, diperlukan upaya membangun budaya organisasi yang lebih terbuka dan mendukung dialog pembinaan personal. ASN harus diberikan pemahaman bahwa konseling bukanlah hukuman, melainkan sarana pengembangan diri dan perbaikan perilaku kerja. Ke depan, penelitian lanjutan dapat memperluas kajian pada instansi pemerintah lain untuk membandingkan praktik konseling ASN, sehingga dapat ditemukan model pembinaan yang lebih efektif, sistematis, dan berkelanjutan.

ACKNOWLEDGEMENT (Ucapan Terima Kasih)

Penulis mengucapkan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan kasih karunia-Nya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan kepada para pembimbing, yaitu **Prof. Dr. Natalia Paranoan, SE., M.Si. Ak.CA** selaku Pembimbing I dan **Dr. Ir. Corvis L. Rantererung, ST., MT** selaku Pembimbing II, atas segala arahan, masukan berharga, serta bimbingan yang diberikan sejak tahap perencanaan hingga penyusunan artikel ini.

Penghargaan juga penulis berikan kepada seluruh informan penelitian di BKPSDM Provinsi Papua Tengah yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi yang sangat berharga bagi penyusunan penelitian ini. Tidak lupa penulis berterima kasih kepada keluarga, rekan-rekan akademisi, serta semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penyelesaian penelitian dan penulisan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., & Narmaditya, B. S. (2024). Transformational leadership, organizational commitment and organizational citizenship behavior in Indonesian civil servants. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 27(1), a5293. <https://doi.org/10.4102/sajems.v27i1.5293>
- Audia, A. (2022). *Manajemen sumber daya manusia strategis*. Prenada Media.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing*

- among five approaches* (4th ed.). Sage.
- Etikan, I. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kelsum, U., & Hikmah, H. (2025). Internal communication, discipline, organizational culture, and their impact on the performance of state civil apparatus. *International Journal of Social Science and Human Research*, 8(1), 180–187. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v8-i1-26>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage.
- Nadapdap, B. (2022). *Manajemen modern: Teori dan praktik*. Alfabeta.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.
- Permana, R. (2022). Human resource management for organizational performance. *Journal of Management Development*, 41(4), 503–517. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0145>
- Rivai, V. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.
- Susan, R. (2019). Counseling and employee discipline in public organizations. *Journal of Public Administration Studies*, 5(2), 120–132.
- Tenriawaru, A. (2021). *Efektivitas konseling kerja dalam penanganan permasalahan PNS di lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan*. Politeknik STIA LAN Makassar. <https://eprints.stialanmakassar.ac.id/id/eprint/1880>