

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI DISIPLIN KERJA DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGERA
PEMERINTAH PROVINSI BANTEN**

Muhammad Johan Widikusyanto
Nafiuddin
Nur'ain Isqodrin
Hermansyah Andi Wibowo
Jubery Marwan
Universitas Serang Raya
mjohanw@gmail.com

Abstrak

Banten adalah provinsi yang sedang berkembang dan memiliki banyak potensi untuk menjadi salah satu provinsi termaju di Indonesia. Semua usaha itu menjadi sia-sia jika tidak didukung oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja tinggi dapat diperoleh jika pegawai memiliki disiplin dalam bekerja. Berbagai fakta menunjukkan bahwa sebagian ASN memiliki tingkat disiplin yang belum sesuai dengan harapan. Disiplin yang rendah ini mendorong mereka melakukan berbagai pelanggaran yang pada akhirnya berdampak pada buruknya kinerja mereka dan kinerja pemerintah provinsi Banten secara keseluruhan.

Tujuan penelitian ini adalah menguji model yang menggambarkan hubungan antara kinerja, disiplin kerja, kepemimpinan, kompensasi, hukuman disiplin, dan budaya organisasi. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang berada di hampir seluruh SKPD Pemprov Banten, dan sebanyak 317 responden telah memberikan data yang layak untuk diolah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja. Namun, temuan empiris tidak mendukung pengaruh hukuman disiplin terhadap disiplin kerja. Selain itu, disiplin kerja terbukti berpengaruh terhadap kinerja ASN Pemprov Banten. Dengan demikian, untuk meningkatkan disiplin kerja yang berdampak pada kinerja, Pemprov Banten perlu meningkatkan efektifitas kepemimpinan, memperbaiki sistem kompensasi, dan memperbaiki serta memperkuat budaya organisasi yang ada.

Kata kunci: Kinerja, Disiplin Kerja, Kepemimpinan, Kompensasi, Hukuman Disiplin, Budaya Organisasi, ASN, Banten.

PENDAHULUAN

Provinsi Banten adalah provinsi yang memiliki potensi untuk menjadi provinsi yang maju dan kaya, mengingat letak geografis provinsi Banten yang strategis, yaitu sebagai jalur penghubung antara pulau Jawa dan pulau Sumatra. Sebagian wilayah timur meliputi kabupaten Tangerang, kota Tangerang dan kota Tangerang Selatan menjadi *hinterland* bagi provinsi DKI Jakarta (RPJMD Banten, 2012).

Selain posisinya yang strategis, provinsi Banten memiliki SDM dengan jumlah yang cukup tinggi. Berdasarkan sensus penduduk tahun 2010 jumlah penduduk Provinsi Banten mencapai 10.644.030 jiwa yang terdiri dari 5.440.783 orang laki-laki dan 5.203.247 orang perempuan. Sedangkan laju pertumbuhan rata-rata penduduk Banten mencapai 2,80% dengan kepadatan penduduk 1.102 orang/km². Peningkatan jumlah penduduk ini terutama disebabkan adanya pertumbuhan secara alami dan faktor migrasi yang positif (perpindahan penduduk dari luar daerah masuk ke wilayah Banten relatif lebih banyak dengan yang ke luar daerah). (RPJMD Banten, 2012)

Provinsi Banten tidaklah dapat mewujudkan visi-misinya dan mencapai target MDGs (Millenium Development Goals) jika tidak didukung oleh Aparatur yang memiliki disiplin dan kinerja yang dibutuhkan. Oleh karena itu, disiplin kerja menjadi faktor yang krusial untuk menciptakan kinerja yang memadai dalam upaya mewujudkan visi-misi Pemerintah Provinsi Banten dan mencapai target MDGs.

Peningkatan disiplin dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) telah tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Banten tahun 2012-2017 khususnya pada misi ke enam. Percepatan pembangunan di berbagai bidang menuntut pula peningkatan kualitas pegawai baik dari sisi tingkat pendidikan maupun kualitas kerjanya. Tanpa disiplin kerja yang baik dari ASN maka kinerja pegawai yang dihasilkan tidak akan mampu mewujudkan RPJMD yang telah ditetapkan. Selain itu disiplin yang rendah akan menghambat percepatan pembangunan di berbagai bidang.

Kondisi aktual tingkat disiplin ASN Pemprov Banten belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini terlihat dari sepanjang 2009, terdapat lima ASN Pemprov Banten diberhentikan tidak hormat. Sementara 411 lainnya dikenakan sanksi indisipliner berupa teguran, pemotongan tunjangan kerja, dan penundaan kenaikan pangkat. Pemberhentian lima ASN Pemprov Banten tersebut karena melanggar Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 37 Tahun 2004 tentang netralitas pegawai negeri sipil (ASN) dan PP Nomor 30/1980 tentang Disiplin ASN (Kontakmediainfo, 2010).

Selain itu, berdasarkan hasil temuan Badan Narkotika Nasional, Sembilan Pegawai Negeri Sipil (ASN) di lingkungan Pemerintah Provinsi Banten diduga positif mengkonsumsi narkoba (Satelitnews, 2013).

Pelanggaran disiplin yang kini berhasil diungkap KPK pada tahun 2014 adalah tindakan korupsi dan penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh mantan Gubernur Banten. Pelanggaran disiplin lainnya yang masih sering terjadi hingga 2014 adalah yang berkaitan dengan jam kerja. Masih terjadi ASN yang tidak masuk kerja setelah cuti hari raya ataupun

ASN yang tidak berada dikantor selama jam kerja.

Listyaningsih (2012), melalui penelitiannya mengidentifikasi beberapa penyimpangan yang dilakukan oleh ASN Pemprov Banten. Penyimpangan ini menunjukkan pelanggaran terhadap aturan disiplin ASN yang berlaku, diantaranya adalah mempersulit pelayanan, gratifikasi, berkomplot memperkaya diri, bekerja untuk perusahaan atau LSM asing, dan menjadi perantara. Dari beberapa penyimpangan, ditemukan bahwa gratifikasi merupakan pelanggaran yang paling banyak dilakukan disusul praktik suap menyuap dan menjadi perantara pihak ketiga. Temuan Listyaningsih ini menunjukkan bahwa birokrasi pada umumnya sangat rentan terhadap praktik-praktik gratifikasi, suap-menyuap, serta praktik makelar proyek dan informasi yang menguntungkan pihak ketiga.

Rendahnya tingkat disiplin tidak hanya terjadi pada ASN Pemprov Banten, namun terjadi pula pada ASN Pemda Banten. Sebanyak 30 ASN Pemerintah Kabupaten Serang bolos pada Hari *Kejepit* Nasional (Bantenbox.com, 2013). Sebanyak 233 ASN kota Tangerang Selatan dijatuhi sanksi karena dianggap tidak disiplin. pelanggaran yang dilakukan 233 ASN ini antara lain bolos kerja, melanggar jam kerja serta menggunakan kendaraan dinas. Bahkan menurut sumber di lingkungan pemkot, ada ASN yang menggunakan motor dinas untuk pulang kampung (Bantentoday.com, 2013).

Kepala BKD Kabupaten Tangerang, Yani Sutisna, menyatakan bahwa hampir tiga tahun terakhir ini 14 pegawai telah diberhentikan. Delapan dipecat tidak hormat, selebihnya karena mengundurkan diri dari ASN (Kabar-banten.com, 2013).

Dari hasil wawancara singkat dengan salah satu pegawai honor Setda Pemprov Banten (wanita, 20 tahun, staff biro perlengkapan dan aset), terungkap bahwa banyak ASN setda Pemprov Banten yang kurang disiplin dan hanya sebagian kecil saja yang bekerja dengan disiplin. Ketidak disiplin terlihat dari masuk kerja yang sering terlambat dan pulang lebih awal (sekitar pukul 14.00). Terdapat pula ASN yang tidak pernah masuk kerja selama seminggu bahkan hampir sebulan yang pada akhirnya ASN bersangkutan mendapat SP dari atasannya.

Pelanggaran disiplin yang masih terjadi menunjukkan bahwa disiplin ASN masih perlu diperbaiki. Jika semua ASN memiliki disiplin kerja yang tinggi maka ini akan berdampak pada kinerja pegawai yang tinggi pula, yang akan menjadi kontributor utama dalam mewujudkan visi-misi pemprov Banten dalam membangun Banten.

Banyak literatur dan temuan empiris memperlihatkan beberapa faktor yang memiliki peranan dalam menentukan tingkat disiplin kerja diantaranya adalah kepemimpinan (Susanti, 2012), kompensasi (Rasyidi et al., 2013), hukuman disiplin (Hasibuan, 2005), dan budaya organisasi (Iswara dan Sudharma, 2013). Keempat faktor tersebut bisa menjadi penyebab rendahnya tingkat disiplin kerja pegawai. Namun, melalui keempat faktor itu pula, disiplin kerja ASN pemprov Banten dapat diperbaiki atau ditingkatkan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah menguji model penelitian yang menggambarkan pengaruh kepemimpinan, kompensasi, hukuman disiplin, dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja dan dampaknya terhadap kinerja ASN Pemprov Banten.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap semua peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Siagian, 2001). Sedangkan disiplin Aparatur Sipil Negara adalah kesanggupan Aparatur Sipil Negara untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin (BKN, 2014).

Pegawai yang berkerja sesuai peraturan dan menjalankan semua tugas dan kewajiban dengan baik, tentunya akan memberikan hasil kerja yang baik pula. Dengan demikian, meningkatnya disiplin akan meningkatkan pula kinerja pegawai. Kinerja diartikan sebagai hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material (Nawawi, 2005).

Beberapa temuan empiris dari penelitian yang telah dilakukan oleh Maharani dan Rahmawati (2010), Harlie (2010), Brahmasari dan Siregar (2009), Sinaga (2012), Prawatya dan Raharjo (2012), Supiatni (2011), Hakim (2012), dan Soejaya (2013) telah membuktikan bahwa disiplin kerja dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan memengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2010). Bagaimana seorang pemimpin berperilaku dan bersikap akan mempengaruhi tindakan bawahannya. Jika pemimpin konsisten memberikan teladan dan tegas dalam menegakkan aturan untuk mencapai kinerja tinggi, serta efektif dalam melakukan pengawasan, maka bawahan akan meniru dan mentaati aturan yang telah disepakati bersama dalam suatu organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan atasan memiliki peran dalam menentukan tingkat disiplin bawahan yang dipimpinya.

Beberapa penelitian seperti yang telah dilakukan oleh Susanti (2012), Suniastuti (2012), Brahmasari dan Siregar (2009), Iswara dan Sudharma (2013), Rasyidi et al. (2013), Suana (2012), dan Susanty dan Baskoro (2012) membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki peran dalam menentukan disiplin kerja.

Pengaruh Kompensasi terhadap Disiplin Kerja

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy, 2008:4). Kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi finansial dan nonfinansial (Mondy, 2008) yang dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Kompensasi

Kompensasi			
Finansial		Nonfinansial	
Langsung	Tidak langsung (tunjangan)	Pekerjaan	Lingkungan kerja
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Upah ▪ Gaji ▪ Komisi ▪ Bonus 	<p>Tunjangan wajib:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jaminan sosial ▪ Tunjangan pengangguran ▪ Ganti rugi karyawan ▪ Cuti keluarga dan pengobatan <p>Tunjangan tidak wajib:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bayaran untuk waktu tidak bekerja ▪ Perawatan kesehatan ▪ Asuransi jiwa <p>Program manfaat</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Variasi keterampilan ▪ Identitas tugas ▪ Signifikansi tugas ▪ Otonomi ▪ Umpan balik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebijakan yang baik ▪ Manajer yang berkemampuan ▪ Karyawan yang berkompeten ▪ Rekan kerja yang menyenangkan ▪ Simbol status yang pantas ▪ Kondisi kerja <p>Fleksibilitas tempat kerja:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Waktu yang fleksibel ▪ Minggu kerja didapatkan ▪ Pembagian jabatan ▪ Bekerja dari rumah ▪ Kerja paruh waktu ▪ Lebih banyak kerja, lebih sedikit jam

Sumber: Mondy (2008)

Kompensasi menjadi faktor yang sangat kuat untuk menentukan tingkat disiplin pegawai walau bukan satu-satunya faktor yang memengaruhi disiplin. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa seseorang bekerja, karena kompensasi adalah sarana untuk memenuhi kebutuhan manusia yang paling dasar. Kesesuaian besaran kompensasi dengan harapan pegawai dan kemampuan kompensasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan akan sangat berperan mendorong disiplin kerja pegawai.

Beberapa penelitian seperti yang telah dilakukan oleh Rasyidi et al. (2013) dan Maryadi (2012) membuktikan bahwa kompensasi memiliki peran dalam menentukan disiplin kerja.

Pengaruh Hukuman Disiplin terhadap Disiplin Kerja

Hukuman Disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan kepada PNS karena melanggar peraturan disiplin PNS(BKN, 2014). Sedangkan Pelanggaran Disiplin adalah setiap ucapan, tulisan, atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja (BKN, 2014). Hukuman disiplin bisa bersifat ringan, sedang, atau bahkan berat tergantung pelanggaran disiplin yang terjadi.

Setiap pegawai yang bekerja menyimpan kepentingan tertentu di dalam dirinya. Dalam upaya memenuhi kepentingan kelompok atau organisasi, seringkali berbenturan dengan

kepentingan pribadi. Benturan ini dapat menyebabkan konflik yang dapat mendorong seseorang untuk mengorbankan kepentingannya untuk organisasi atau sebaliknya mengorbankan kepentingan organisasi untuk memenuhi kepentingan pribadi. Ketika pegawai mengorbankan kepentingan organisasi demi kepentingan pribadi, maka pada saat itulah terjadi penyimpangan atau tindakan tidak disiplin. Hukuman disiplin diperlukan untuk menghilangkan perilaku yang menyimpang dari aturan yang berlaku. Tujuan penjatuhan hukuman disiplin ini pada prinsipnya bersifat pembinaan yaitu untuk memperbaiki dan mendidik ASN yang melakukan pelanggaran disiplin agar yang bersangkutan mempunyai sikap menyesal dan berusaha tidak mengulangi serta memperbaiki diri pada masa yang akan datang. Selain itu juga dimaksudkan agar ASN yang lainnya tidak melakukan pelanggaran disiplin (BKN, 2014). Dengan pemberian hukuman yang sesuai kepada pelaku pelanggaran disiplin, diharapkan perilaku tersebut hilang dan kedisiplinan kembali muncul. Dengan demikian, hukuman disiplin berperan dalam meningkatkan disiplin kerja (Hasibuan, 2005: 194; Mondy, 2008: 162).

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak (Robbins dan Coulter, 2010: 63). Budaya organisasi memiliki tujuh dimensi yang menjabarkan budaya sebuah organisasi, ketujuh dimensi tersebut adalah 1) perhatian pada detail, 2) orientasi hasil, 3) orientasi manusia, 4) orientasi tim, 5) agresivitas, 6) stabilitas, 7) inovasi dan pengambilan risiko (Robbins dan Coulter, 2010: 64).

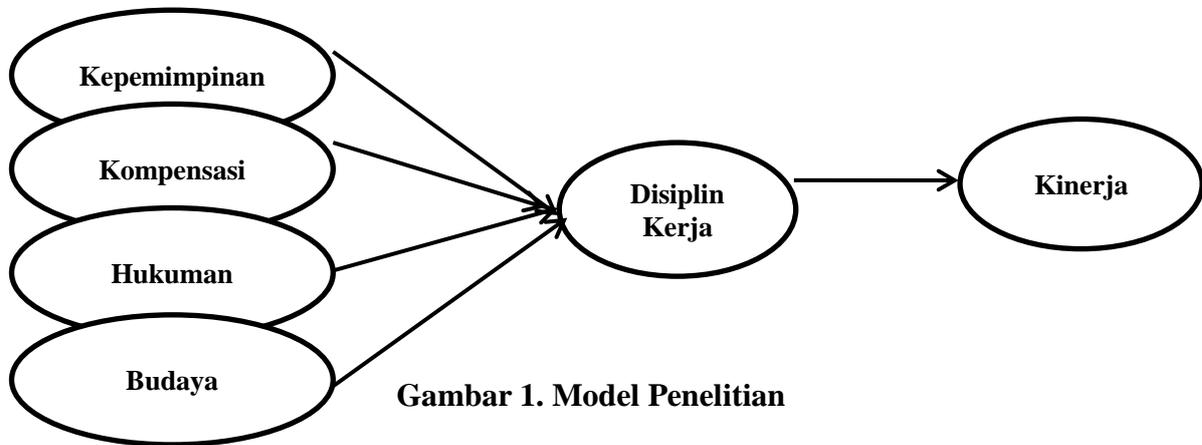
Setiap organisasi memiliki budaya, namun tidak setiap budaya didalam organisasi tersebut sama kuatnya dalam mempengaruhi perilaku dan tindakan karyawan. Budaya yang kuat memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap perilaku para karyawan dibandingkan budaya yang lemah. Budaya yang kuat adalah budaya yang menanamkan nilai-nilai utama secara kokoh dan diterima secara luas di kalangan para karyawan (Robbins dan Coulter, 2010: 64).

Budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mengarahkan perilaku anggota organisasi terutama perilaku disiplin mereka. Karena Budaya organisasi adalah nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja, maka dengan jelas budaya organisasi akan mengarahkan bagaimana anggotanya berperilaku. Budaya perilaku yang baik dan kuat akan sangat kuat menentukan perilaku pegawai. Nilai-nilai kejujuran, etos kerja tinggi, dan nilai-nilai lainnya yang mendukung penerapan disiplin apabila dihayati dan diterapkan oleh para anggota organisasi akan mampu membentuk perilaku disiplin anggotanya, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian budaya organisasi menjadi faktor yang penting dalam membentuk perilaku disiplin pegawai.

Beberapa penelitian seperti yang telah dilakukan oleh Brahmasari dan Siregar (2009), Maryadi (2012), Suana (2012), dan Iswara dan Sudharma (2013) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Model Penelitian

Hubungan antar variabel yang dikaji dalam penelitian ini dirangkum dalam diagram model penelitian berikut ini.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert lima poin yang terdiri dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Kepemimpinan diukur menggunakan indikator: 1) keteladanan, 2) ketegasan, 3) keadilan, dan 4) pengawasan. Kompensasi diukur melalui: 1) Gaji, 2) Penghargaan, 3) Tunjangan, dan 4) Fasilitas.

Hukuman disiplin diukur menggunakan indikator: 1) hukuman yang diterapkan diketahui oleh seluruh pegawai, 2) hukuman dilaksanakan dengan adil, 3) hukuman dilaksanakan dengan tegas, dan 4) hukuman mampu membuat jera.

Budaya Organisasi diukur menggunakan indikator: 1) bekerja teliti, 2) perlakuan manusiawi terhadap pegawai, 3) kerjasama tim, 4) pandangan positif terhadap persaingan, dan 5) dukungan untuk mewujudkan ide yang bagus.

Disiplin kerja diukur menggunakan indikator: 1) ketaatan terhadap jam kerja, 3) penggunaan pakaian kerja, 4) ketaatan terhadap aturan yang berlaku, dan 5) penerimaan terhadap sanksi karena melanggar.

Kinerja diukur menggunakan indikator: 1) kualitas kerja, 2) kemampuan bekerja sama, 3) inisiatif dalam bekerja, dan 4) tanggung jawab terhadap tugas.

Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pegawai di 34 lembaga dari SKPD dan Setda Pemprov Banten baik ASN, Kontrak, ataupun Honoror. Pemilihan responden menggunakan teknik *sampling nonprobability* yaitu *purposive sampling* dengan kriteria responden telah memiliki pengalaman bekerja minimal sepuluh bulan. Ukuran sampel ditentukan berdasarkan perkalian item pernyataan yang digunakan dengan rasio tertentu seperti 5, 10, atau 15 (Hair et al., 2006). Ukuran sampel penelitian ini adalah 405, dari hasil kali 27 item pernyataan dengan 15. Namun, setelah disebar dan

dikumpulkan kembali, karena kesalahan pengisian dan faktor lainnya, hanya 317 kuesioner yang layak untuk diolah lebih lanjut.

Instrumen penelitian diuji validitas maupun reliabilitasnya. Validitas konstruk di uji baik validitas konvergen dan diskriminan menggunakan analisis faktor. Instrumen dianggap valid jika item yang digunakan mengelompok sesuai dengan variabel yang diukurnya dengan nilai *loading factor* minimal 0,5. Sedangkan reliabilitas diuji menggunakan koefisien Cronbach' Alpha. Instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,7. Pengujian model yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan SEM dengan bantuan software AMOS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas Instrumen

Hasil analisis faktor memberikan Nilai Kaiser-Meyer-Olkin sebesar 0,898. Hasil tersebut menunjukkan data dapat diolah menggunakan analisis faktor. Berikut hasil analisis faktor.

Tabel 2. Uji Validitas

Item	Component					
	1	2	3	4	5	6
PM1		0,868				
PM2		0,818				
PM3		0,773				
PM4		0,717				
PM5		0,659				
KO1				0,817		
KO2				0,659		
KO3				0,815		
KO4				0,709		
HK1			0,590			
HK2			0,837			
HK3			0,834			
HK4			0,719			
BO3					0,700	
BO4					0,784	
BO5					0,655	
DK1						0,798
DK2						0,630
DK3						0,659
KJ1	0,790					
KJ2	0,780					
KJ3	0,780					
KJ4	0,807					
KJ5	0,733					

*Nilai *loading factor* minimal 0,5 saja yang ditampilkan

Keterangan:

PM: Kepemimpinan, KO: Kompensasi, HK: Hukuman, BO: Budaya Organisasi, DK: Disiplin Kerja, KJ: Kinerja

Beberapa item yang tidak lolos uji validitas atau tidak valid karena memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,5 ataupun mengelompok pada faktor yang tidak seharusnya, diantaranya adalah BO1, B02, dan DK4. Seluruh item selain ketiga item tersebut, dinyatakan valid, karena telah memiliki *loading factor* minimal 0,5 dan telah mengelompok sesuai dengan variabel (komponen) yang seharusnya diukur. Data yang diperoleh dari Item yang valid akan digunakan untuk menguji model yang dihipotesiskan.

Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas instrumen disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
Kepemimpinan	0,889	0,7	Reliabel
Kompensasi	0,829	0,7	Reliabel
Hukuman	0,850	0,7	Reliabel
Budaya Organisasi	0,729	0,7	Reliabel
Disiplin Kerja	0,792	0,7	Reliabel
Kinerja	0,874	0,7	Reliabel

Setelah menghilangkan data dari item yang tidak valid, hasil uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel memiliki nilai Alpha diatas 0,7. Dengan demikian seluruh variabel telah reliabel dan data yang dihasilkan dari instrumen yang digunakan ini dapat diolah lebih lanjut dalam pengujian model penelitian.

Profil Responden

Profil responden disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Profil Responden

	Frekuensi	%
Jenis Kelamin		
▪ Pria	172	54,3
▪ Wanita	132	41,6
▪ Tidak menjawab	13	4,1
▪ Total	317	100
Umur		
▪ < 25 tahun	48	15,1
▪ 25 -35 tahun	122	38,5
▪ 36 – 45 tahun	92	29,0
▪ 46 – 55 tahun	39	12,3

▪ > 55 tahun	2	0,6
▪ Tidak menjawab	14	4,4
▪ Total	317	100
Status		
▪ ASN	193	60,9
▪ Kontrak	25	7,9
▪ Honorer	85	26,8
▪ Tidak menjawab	14	4,4
▪ Total	317	100
Masa Kerja		
▪ < 5 tahun	86	27,1
▪ 5 – 10 Tahun	83	26,2
▪ 11 – 15 Tahun	82	25,9
▪ > 15 Tahun	40	12,6
▪ Tidak menjawab	26	8,2
▪ Total	317	100

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa mayoritas responden adalah pria, berumur antara 25 – 35 tahun, berstatus ASN, dan masa kerja kurang dari lima tahun. Sedangkan yang paling sedikit adalah responden yang berumur lebih dari 55 tahun, status kontrak, dan masa kerja lebih dari 15 tahun.

Model Fit

Nilai Model fit disajikan pada tabel berikut.

Tabel 5. Model Fit

Model	Ukuran	Nilai	Nilai Acuan
Default model	CMIN/DF	2,456	< 5
Default model	GFI	0,867	> 0,9
Default model	TLI	0,903	> 0,9
Default model	CFI	0,915	> 0,9
Default model	RMSEA	0,068	< 0,08

Hasil estimasi SEM memperlihatkan nilai dari setiap ukuran yang digunakan dalam menentukan model fit telah terpenuhi, kecuali untuk nilai GFI yang berada sedikit dibawah nilai acuan. Namun karena keempat nilai lainnya sudah memenuhi nilai acuan, maka *Goodness of Fit Model* yang dihipotesiskan dianggap sudah baik atau sudah sesuai dengan data empirisnya, sehingga data yang diperoleh dapat dianalisis lebih lanjut untuk melihat hubungan antar variabel.

Hubungan antar Variabel

Hubungan antar variabel didalam model disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Signifikansi Hubungan Antar Variabel

Hubungan Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P
DISIPLIN ← KEPEMIMPINAN	0,186	0,065	2,870	0,004
DISIPLIN ← KOMPENSASI	0,130	0,057	2,304	0,021

Hubungan Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P
DISIPLIN	← HUKUMAN	-0,097	0,074	-1,299	0,194
DISIPLIN	← BUDAYA	0,562	0,121	4,656	***
KINERJA	← DISIPLIN	0,677	0,065	10,431	***

Berdasarkan tabel diatas, terlihat nilai probabilitas (P) dengan *alpha* 5% menunjukkan bahwa secara signifikan kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin, kecuali hukuman disiplin. Selain itu, disiplin kerja berpengaruh pula terhadap kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap Kinerja. Temuan ini sejalan dengan beberapa temuan empiris lainnya seperti temuan empiris dari penelitian Maharani dan Rahmawati (2010), Harlie (2010), Brahmasari dan Siregar (2009), Sinaga (2012), Prawatya dan Raharjo (2012), Supiatni (2011), Hakim (2012), dan Soejaya (2013). Hal ini menjelaskan bahwa tingkat disiplin kerja yang dimiliki oleh ASN dapat meningkatkan atau menurunkan kinerja ASN tersebut.

Disiplin kerja yang tinggi berarti ASN memiliki sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap semua peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Disiplin kerja yang tinggi berarti pula Aparatur Sipil Negara memiliki kesanggupan untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan. Jika kondisi ini terpenuhi, maka setiap ASN akan bekerja sesuai dengan tugas dan kewajibannya sehingga akan memiliki kinerja sesuai harapan instansinya yang pada akhirnya akan memiliki kontribusi besar dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan memengaruhi disiplin kerja.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian seperti beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh Susanti (2012), Suniastuti (2012), Brahmasari dan Siregar (2009), Iswara dan Sudharma (2013), Rasyidi et al. (2013), Suana (2012), dan Susanty dan Baskoro (2012)..

Temuan ini menjelaskan bahwa peran kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin memiliki dampak dalam menentukan tingkat disiplin kerja bawahannya. Kepemimpinan merupakan proses memimpin sebuah kelompok dan memengaruhi kelompok itu dalam mencapai tujuannya (Robbins dan Coulter, 2010). Dengan demikian, bagaimana seorang pemimpin berperilaku dan bersikap akan mempengaruhi tindakan bawahannya. Jika pemimpin konsisten memberikan teladan, adil, bijaksana, dan tegas dalam menjalankan

aturan untuk mewujudkan tujuan organisasi, serta efektif dalam melakukan pengawasan, maka bawahan akan meniru dan mentaati aturan yang telah disepakati bersama dalam suatu organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan sangat berperan dalam meningkatkan ataupun menurunkan tingkat disiplin bawahan yang dipimpinnya.

Pengaruh Kompensasi terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap disiplin kerja. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian Rasyidi et al. (2013) dan Maryadi (2012) yang telah membuktikan bahwa kompensasi memiliki peran dalam menentukan disiplin kerja.

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy, 2008:4).Kompensasi menjadi pendorong utama mengapa seseorang bekerja, karena kompensasi adalah alat untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia. Ketika disiplin pegawai ikut menentukan besaran kompensasi yang diterima, maka pegawai cenderung akan lebih disiplin untuk mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan harapannya. Oleh karena itu, semakin besar kemungkinan kompensasi yang dapat diterima seorang ASN akan mendorongnya untuk semakin disiplin. Selain itu, kesesuaian besaran kompensasi dengan harapan pegawai dan kemampuan kompensasi tersebut untuk memenuhi kebutuhan akan sangat berperan pula menentukan disiplin kerja ASN.

Pengaruh Hukuman Disiplin terhadap Disiplin Kerja

Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini tidak mendukung pengaruh hukuman disiplin terhadap disiplin kerja, atau dengan kata lain, hukuman disiplin tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Hasibuan (2005: 194) dan Mondy (2008: 162), namun sejalan dengan hasil wawancara dengan salah satu staf di salah satu SKPD yang menyatakan bahwa hukuman yang diberikan belum mampu menghilangkan perilaku tidak disiplin yang muncul. Bisa jadi karena hukuman yang diberikan tidak dijalankan dengan tegas atau tingkat hukuman yang diberikan tidak cukup memberikan efek jera. Hal ini menunjukkan bahwa ada atau tidaknya penerapan hukuman disiplin tidak merubah tingkat disiplin kerja ASN.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Brahmasari dan Siregar (2009), Maryadi (2012),Suana (2012), dan Iswara dan Sudharma (2013). Temuan ini menjelaskan bahwa budaya organisasi yang dimiliki dan dihayati para anggota organisasi tersebut akan menentukan bagaimana perilaku disiplin mereka. Budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara bekerja yang mendukung disiplin kerja cenderung akan mendorong anggota organisasi tersebut untuk berperilaku disiplin.

Semakin kuat budaya tersebut tertanam dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula disiplin kerja para anggota organisasi tersebut. Dengan demikian, semakin kuat budaya organisasi yang mendukung perilaku disiplin maka akan semakin tinggi pula disiplin kerja ASN.

Kepemimpinan, Kompensasi dan Budaya Organisasi telah terbukti berpengaruh terhadap disiplin kerja. Namun demikian, dari keempat faktor tersebut, Budaya Organisasi adalah faktor yang memiliki pengaruh terkuat terhadap Disiplin kerja ASN. Sedangkan faktor dengan pengaruh terlemah terhadap Disiplin kerja adalah Kompensasi. Berbagai nilai-nilai, prinsip dan kebiasaan berorganisasi yang terkandung didalam Budaya organisasi Pemprov Banten tampaknya menjadi penentu terkuat tingkat Disiplin kerja pegawai mereka.

PENUTUP

Kesimpulan

Banten adalah provinsi yang sedang membangun dan memiliki banyak potensi sumber daya. Banten tidak akan mampu mewujudkan visi misinya sebagai upaya membangun Banten jika tidak didukung aparatur yang memiliki disiplin dan kinerja yang baik. Aparatur dengan disiplin tinggi akan sangat menentukan kinerjanya dan pada akhirnya menentukan kemampuan pemprov Banten dalam upaya mewujudkan visi-misinya.

Temuan empiris dari penelitian ini membuktikan bahwa faktor kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja dan pada akhirnya berdampak pada kinerja ASN Pemprov Banten. Namun temuan empiris yang ada tidak memberikan bukti adanya pengaruh hukuman disiplin terhadap disiplin kerja. Temuan empiris dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa faktor terkuat yang menentukan kinerja ASN Pemprov Banten adalah budaya organisasi. Faktor terkuat berikutnya adalah kepemimpinan, dan yang terlemah adalah kompensasi.

Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa efektifitas kepemimpinan, persepsi pegawai terhadap kompensasi yang mereka terima, dan budaya organisasi yang tertanam dan tumbuh di dalam organisasi menentukan tinggi dan rendahnya disiplin kerja dan pada akhirnya menentukan pula kinerja pegawai. Semakin baik atau efektifitas kepemimpinan yang diterapkan, semakin baiknya kompensasi yang mereka terima, dan semakin baik serta kuat budaya organisasi yang tumbuh akan semakin meningkatkan disiplin kerja dan pada akhirnya akan semakin meningkatkan kinerja ASN.

Saran

Pemerintah Provinsi Banten dapat meningkatkan kinerja ASN melalui peningkatan disiplin. Tiga faktor utama yang perlu mendapat perhatian karena menentukan tingkat disiplin ASN adalah budaya organisasi, kepemimpinan dan Kompensasi. Perbaikan budaya organisasi, Kepemimpinan dan sistem kompensasi akan sangat membantu Pemprov banten dalam meningkatkan disiplin kerja yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja ASN.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hukuman disiplin tidak memiliki pengaruh terhadap disiplin pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengungkap mengapa hukuman disiplin yang diterapkan tidak berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai.

Penelitian ini menggunakan teknik *sampling nonprobability* yaitu *purposive sampling*. Untuk meningkatkan kemampuan generalisasi temuan sampel, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan *sampling probability*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bantenbox.com (2013). 30 PNS Pemkab serang bolos di hari harpitnas (Online). Tersedia:<http://bantenbox.com/berita-30-pns-pemkab-serang-bolos-di-harpitnas-.html#ixzz2tNwDmDxb>.
- Bantentoday.com (2013). 233 PNS Tangsel kena sanksi (Online). Tersedia: http://bantentoday.com/pns_tangsel_kena_sanksi_berita1629.html.
- BKN (2014). Hukuman Disiplin (Online). Tersedia: <http://www.bkn.go.id/in/tanya-jawab/74-hukuman-disiplin/1840-hukuman-disiplin.html>
- Brahmasari, Ida Ayu dan Peniel Siregar (2009). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Jurnal AplikasiManajemen*, Vol. 7, No. 1.
- Davis, K. dan J.W. Newstrom (1992). *Perilaku dalam Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Hair, Jr., J.F., W.C. Black, B.J. Babin, R.E. Anderson, and R.L. Tatham (2006). *Multivariate Data Analysis*, 6th edition, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Hakim, Lukmanul (2012). Pengaruh Pembinaan Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Unit Pelaksanaan Teknis Dinas (UPTD) Pelayanan Jaringan Jalan dan Jembatan Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah*, Vol. 4, No. 2.
- Harlie, M. (2010). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintahan Kabupaten Tabalong Di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, Vol. 11, No 2.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Iswara, I Gusti Agung Rama Pramudita dan I Nyoman Sudharma (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Dinas Pertanian Tanaman Pangan dan Hortikultura Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 2, No. 6.
- Junita, Audia (2012). Faktor-Faktor Kepuasan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tata Ruang dan Tata Bangunan Kota Medan. *Jurnal Keuangan dan Bisnis*, Vol. 4, No. 1.
- Kabar-banten.com (2013). Langgar Disiplin 8 PNS Dipecat Tidak Hormat (Online). Tersedia: <http://kabar-banten.com/news/detail/9580>.
- Kontakmediainfo (2010). Penegakan Disiplin PNS Ratusan PNS Bakal Disidang (Online). Tersedia:

- <http://kontakmediainfo.blogdetik.com/2010/06/06/penegakan-disiplin-pns-ratusan-pns-bakal-disidang/>
- Listyaningsih (2012), Kajian Peningkatan Disiplin Aparatur Pemerintah Provinsi Banten. *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 3, No. 1.
- Maharani, Intan Ratna dan Siti Rahmawati (2010). Pengaruh Penerapan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol 1, No. 3.
- Maryadi (2012). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja Guru Sd Di Kecamatan Tengaran Kabupaten Semarang. *Jmp*, Vol. 1, No. 2.
- Mondy, R. Wayne (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadari, (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Bisnis Yang Kompetitif)*. Yogyakarta: Gajahmada University Press.
- Prawatya, Dipta Adi dan Susilo Toto Raharjo (2012). Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Minyak Kayu Putih (PMKP) Di Krai Purwodadi. *Diponegoro Journal Of Management*, Vol. 1, No. 1.
- Rasyidi, Achmad, Db. Paranoan dan Achmad Djumlani (2013). Variabel-Variabel Yang Mempengaruhi Disiplin Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Timur. *E-journal Administrative Reform*, Vol. 1, No. 1.
- Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary (2010). *Manajemen*, Edisi 10, Jilid 1 & 2. Jakarta: Erlangga.
- Rofi, Ahmad Nur (2012). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Departemen Produksi PT. Leo Agung Raya Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, Vol. 3 No. 1.
- RPJMD Banten (2012). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (Online).
- Satelitnews (2013). 9 PNS Pemprov Banten Diduga Positif Narkoba (Online). Tersedia: <http://satelitnews.co.id/?p=8216>.
- Siagian, Sondang P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinaga, Anggun Tiur Ida (2012). Disiplin Kerja, Pengawasan Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai. *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 3, No. 1.
- Soejaya, R. Erman (2013). Peran Pendidikan dan Pelatihan, Budaya Organisasi, Motivasi Serta Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kesatuan Bangsa, Politik dan Perlindungan Masyarakat Kabupaten Kediri. *Jurnal Otonomi*, Vol. 13, No. 1.
- Suniastuti, Ni Putu Ester dan I Wayan Suana (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 1, No.1.
- Susanti, Deni (2012). Pengaruh Efektifitas Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Otonomi*, Vol. 12, No.1.
- Susanty, Aries dan Sigit Wahyu Baskoro (2012). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) APD Semarang). *J@Ti Undip*, Vol. 7, No. 2.