

Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Tenaga Kependidikan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi

Hendilen ^{1*}, Nimmi Zulbainarni ^{2**}, Aida Vitalaya Hubeis ^{3**}, Bayu Koen Anggoro ^{4***}

* Magister Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis Institut Pertanian Bogor (SB-IPB)

** Institut Pertanian Bogor

*** Universitas Negeri Malang

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Riwayat Artikel:</p> <p>Diterima: 8-2-2022 Disetujui: 27-4-2022</p>	<p>Abstract: Various factors that cause work discipline, including the human resource factor. As an important asset of government organizations, civil servants have had good competence since being accepted as CPNS but not all of them can discipline themselves. This research aims to find out what influences the performance of civil servants, especially education at LLDikti by including leadership (X1) and organizational culture (X2) as independent variables. 50 PNS Tendik as the research object population were spread over seven subsections of LLDikti, using descriptive statistical data processing methods then SEM-PLS produces a close relationship and has a positive impact between X1 variable on work discipline as well as X2 variable on work discipline.</p>
<p>Kata kunci:</p> <p>Disiplin kerja Kepemimpinan Budaya organisasi PNS</p>	<p>Abstrak: Berbagai faktor yang menyebabkan disiplin kerja diantaranya adalah faktor sumber daya manusia. Sebagai aset penting organisasi pemerintah, PNS telah memiliki bekal kompetensi yang baik semenjak diterima sebagai CPNS namun tidak semua dapat mendisiplinkan diri. Riset ini bertujuan mengetahui apa-apa yang mempegaruhi dispilin kierja PNS khususnya Tendik di LLDikti dengan memasukan kepemimpinan (X1) dan budaya organisasi (X2) sebagai variabel bebasnya. 50 PNS Tendik sebagai populasi objek riset tersebar pada tujuh subbagian LLDikti, dengan menggunakan metode pengolahan data statistik deskriptif kemudian SEM-PLS menghasilkan hubungan yang erat dan berdampak positif antara variabel X1 terhadap disiplin kerja begitu juga variabel X2 terhadap disiplin kerja.</p>
<p>Alamat Korespondensi:</p> <p>Hendilen Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) Wilayah XII Ambon JL. Tabea Jou Kopertis, Karpan, Soya, Kec. Sirimau, Kota Ambon, Maluku 97121 E-mail: hendilen649@yahoo.co.id</p>	

PENDAHULUAN

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) adalah lembaga milik pemerintah yang bertugas membina dan mengevaluasi perguruan tinggi negeri dan swasta pada masing-masing cakupan wilayah kerjanya. Seperti kebanyakan lembaga milik pemerintah yang pembentukan dan peruntukannya sebagai lembaga layanan, fokus LLDikti adalah mengembangkan kualitas pembelajaran minimal berstandar nasional (Standar Nasional Pendidikan) meliputi standar kompetensi lulusan, isi, proses pendidikan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan pendidikan, dan penilaian pendidikan. Dengan banyaknya perguruan tinggi yang harus dilayani serta luasnya wilayah membuat manajemen LLDikti harus melakukan layanan ekstra diluar jam dinas berakibat pada rendahnya tingkat kehadiran kerja karyawan. Sampai saat ini

yang menjadi tolak ukur kinerja karyawan adalah disiplin kerja, diantaranya disiplin waktu masuk dan pulang kerja serta disiplin terhadap peraturan organisasi (Dhyan Parashakti & Ekhsan, 2021; Pranitasari & Khotimah, 2021; Suwandi et al., 2018). Tidak bisa dipungkiri bahwa aset yang paling berharga bagi suatu organisasi adalah tenaga kerja, kedisiplinan kerja manusia sebagai aktor utama dipengaruhi oleh berbagai macam faktor diantaranya peraturan, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan lain sebagainya (Widyantoko, 2021).

Banyak permasalahan yang muncul bila disiplin tenaga kerja tidak dapat dikendalikan, seperti karyawan tidak ada ditempat setelah melakukan presensi, bekerja dengan mengabaikan prosedur kerja dan keselamatan serta tidak patuh terhadap peraturan yang telah disepakati. Sulitnya mencapai target kinerja bagi organisasi merupakan imbas dari minimnya kesadaran karyawan terhadap pentingnya disiplin kerja. Permasalahan tersebut banyak dipengaruhi beberapa faktor seperti kepemimpinan dan budaya organisasi (Tohidi & Jabbari, 2012). Beberapa penelitian terdahulu diberbagai tempat dan organisasi/lembaga/perusahaan, baik itu organisasi bentuk pemerintah maupun swasta meneliti pengaruh kepemimpinan dari berbagai sudut pandang dan gaya pimpinan berpengaruh terhadap disiplin kerja karyawan. Hal yang sama dengan faktor budaya lokal dan asing yang diadopsi menjadi budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja karyawan (Hakim & Hadipapo, 2015; Indahsari & Surjanti, 2017; Santosa & Sugiyono, 2017; Wardani et al., 2016; Widyantoko, 2021). Dua faktor ini merupakan faktor dominan berpengaruh terhadap disiplin kerja namun pada riset ini terdapat beberapa perbedaan, diantaranya tempat/lembaga dan responden adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) khususnya Tenaga Kependidikan (Tendik) sebagai objek.

Status PNS Tendik LLDikti adalah pegawai administrasi dibawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemdikbudristek). Tugas, fungsi, dan hak PNS Tendik LLDikti sama dengan PNS lainnya yang mengacu pada Undang-Undang Nomer 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Undang-undang dan peraturan pemerintah tersebut telah mengatur tentang disiplin kerja sampai dengan sanksi yang akan diberikan jika pegawai melanggar peraturan, seperti sanksi ringan, sedang, dan berat (pemecatan).

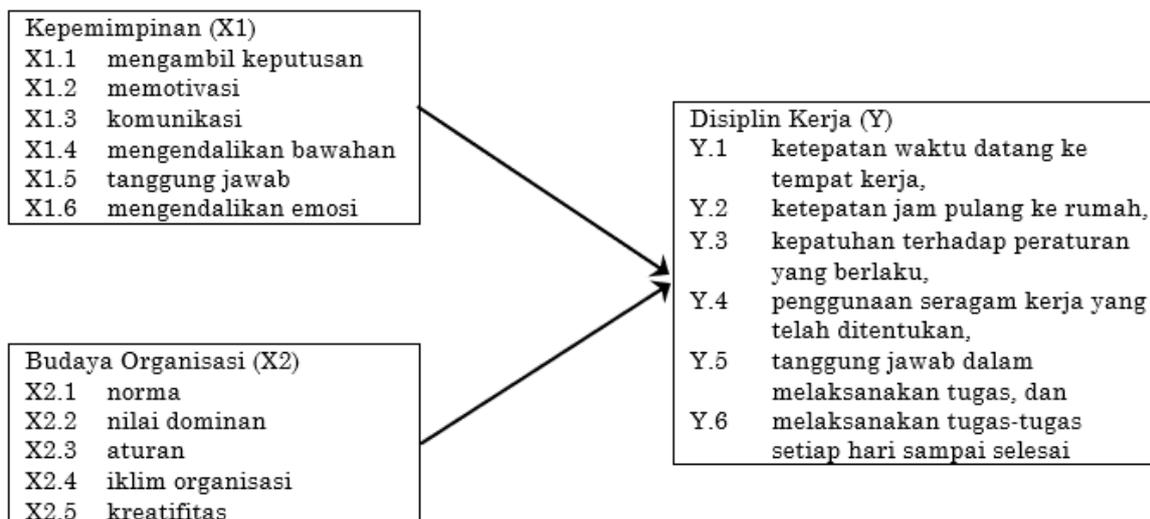
Definisi disiplin adalah ketaatan (loyalitas) kepada peraturan (tata tertib dan sebagainya) selanjutnya menurut (Hasibuan, 2019) "disiplin" merupakan perilaku manusia untuk patuh dan taat pada kaidah peraturan diberlaku pada suatu organisasi sedangkan "kedisiplinan" lebih kepada kesadaran dan kerelaan anggota organisasi untuk taat pada semua peraturan organisasi serta pada kaidah sosial yang berlaku. Pengawasan harus selalu dilakukan oleh organisasi sebagai kontrol disiplin bagi karyawan karena kontrol tersebut akan berdampak positif terhadap capaian kinerja organisasi secara menyeluruh. Kepemimpinan memiliki dampak yang sangat erat pada budaya organisasi. Pemimpin bertugas membentuk budaya organisasi dan mendorong bawahan untuk menilai keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan dan sasaran mereka. (Yukl, 2013) berpendapat kepemimpinan mengakui dan memperbolehkan apa yang perlu dilakukan anggota organisasi dan dengan cara apa mereka melakukannya, serta mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mencapai tujuan bersama. Ini didefinisikan sebagai proses yang memfasilitasi upaya individu dan kolektif.

Tohidi & Jabbari (2012) menyatakan bahwa organisasi sekarang berkembang menjadi struktur yang akuntabel tetapi tidak otoritatif. Tugas pemimpin adalah membujuk semua karyawan, bukan mengarahkan mereka. Kepemimpinan yang tepat merupakan tantangan bagi sebagian besar organisasi yang perlu bekerja di dunia yang berubah dengan cepat dan terus mengembangkan potensi bakat mereka (Zakeer Ahmed et al., 2016). Pemimpin sejati memengaruhi hasil organisasi dimana terdapat lima gaya pemimpin yang dominan adalah tipe kediktatoran, militerisme, paternitas, karisma, dan demokrasi (Senjaya, 2019; Tohidi & Jabbari, 2012; Yukl, 2013) Gaya kepemimpinan tersebut dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator perilaku kepemimpinan, perilaku penasihat, perilaku partisipasi, perilaku delegasi, kepemimpinan direktif, kepemimpinan suportif, dan kepemimpinan berorientasi kinerja (Rahman et al., 2021). Keberhasilan sebagai pemimpin atau atasan dinilai dari kinerja dan hasil tim (Raziq et al., 2018). Pemimpin yang bekerja dalam tim memainkan peran yang sangat penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Suatu organisasi dikatakan berhasil apabila dapat meningkatkan partisipasi aktif karyawannya karena keterlibatan dan aktivitas karyawan membutuhkan tempat kerja yang dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dengan kata lain tempat kerja sehat yang kondusif.

Budaya organisasi bervariasi dari organisasi ke organisasi, dan budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku semua anggota organisasi. Oleh karena itu, manajer atau pimpinan baik pusat ataupun pimpinan unit dapat memiliki dampak yang kuat pada karyawan mereka melalui budaya organisasi (Mansur et al., 2013). Artinya terdapat pengaruh yang saling mendukung dan menguntungkan antara budaya organisasi dan

kepemimpinan dalam mempengaruhi disiplin kerja organisasi. Budaya organisasi adalah prinsip, nilai, tradisi, dan cara kerja yang dipegang oleh mayoritas anggota organisasi yang berpengaruh pada perilaku dan kebiasaan mereka (Striteska & Zapletal, 2020). Budaya organisasi memberi anggota identitas yang bertindak sesuai dengan asas dan harkat organisasi. Ketika asas dan harkat organisasi dapat sepenuhnya ditafsirkan dan dipahami oleh karyawan, maka budaya tersebut merupakan suatu tindakan yang sejalan dengan praktik disiplin kerja yang baik sesuai dengan prinsip-prinsip nilai-nilai organisasi dan kaidah-kaidah bagi para karyawan.

Dalam laporan tahunan salah satu LLDikti menyatakan bahwa budaya organisasi LLDikti adalah integritas, profesionalisme, inovasi dan pelayanan prima. Menurut Wardani et al. (2016), budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap perilaku karyawan, kemudian lebih lanjut pengaruh budaya organisasi yang kuat dapat membentuk perilaku anggota organisasi dalam menciptakan budaya dalam organisasi mereka sendiri. Budaya organisasi terdiri dari dimensi berlapis (1) artefak yang terlihat atau terlihat dan (2) lapisan yang tidak terlihat (Sondakh & Pandowo, 2020). Artefak tak kasat mata dalam hal budaya organisasi adalah sistem nilai yang berperan dalam membentuk sikap dan perilaku anggota suatu organisasi. Sistem nilai adalah manifestasi dari nilai-nilai inti organisasi yang membimbing anggotanya dalam mencapai tujuan, visi, misi, dan tujuan mereka Artinya struktur nilai adalah inti organisasi yang diyakini oleh para anggota organisasi dan mempunyai kekuatan untuk memerintahkan kepada anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan dan standar operasional organisasi. Sikap dan perilaku mereka yang bekerja dan mematuhi standar organisasi merupakan bentuk sikap dan perilaku disiplin di tempat kerja. Pertanyaan tentang penegakan disiplin ini juga mengarah pada pemecatan karyawan bermasalah. Penguatan budaya organisasi yang positif harus selalu dilakukan untuk menjaga keberlanjutan organisasi, perubahan yang terjadi pada norma, nilai dominan, aturan, dan iklim organisasi hendaknya selalu dipantau supaya tidak keluar dari visi, misi, dan tujuan organisasi. Perubahan tersebut harus terdokumentasi sebagai sumber pengetahuan dimasa depan. Budaya yang merupakan elemen inti dari sebuah organisasi harus mencerminkan nilai-nilai dan keyakinan bersama yang menunjukkan makna serta pengembangannya harus dibangun dengan mempertimbangkan nilai-nilai masa depan (Anggoro et al., 2018; Rahman et al., 2021).



Gambar 1. Kerangka pemikiran

Mengenai hubungan budaya organisasi dan disiplin kerja dijelaskan oleh Indahsari & Surjanti (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang dianut oleh mayoritas anggota organisasi memberikan pengaruh terhadap meningkatnya tingkah laku disiplin kerja (Hussein et al., 2016). Lebih lanjut pada penelitian Iswara & Sudharma (2013) memberikan penjelasan bahwa budaya organisasi yang terdiri dari nilai dan implementasi dari visi misi organisasi yang diterapkan akan memberikan pengaruh terhadap meningkatnya disiplin kerja karyawan serta dapat meningkatkan standar kerja karyawan. Tidak hanya

kemimpinan yang dipandang sebagai panutan juga pengaruh budaya organisasi membentuk dan mempengaruhi capaian kinerja karyawan selanjutnya mempengaruhi target capaian kinerja organisasi. Rumusan masalah riset ini yang dilatarbelakangi oleh uraian diatas adalah 1) bagaimana kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PNS Tendik LLDikti? dan 2) bagaimana budaya organisasi dapat berpengaruh terhadap disiplin kerja pada PNS Tendik LLDikti?

Sebagaimana uraian permasalahan dan teori tersebut dapat digambarkan desain penelitian dengan variabel inti permasalahan disiplin kerja (Y) dan dua faktor masalah yaitu pengaruh kepemimpinan (X1) dan pengaruh budaya organisasi (X2). Variabel inti permasalahan disiplin kerja (Y) yang diukur pada penelitian ini adalah: 1) ketepatan waktu datang ke tempat kerja, 2) ketepatan jam pulang ke rumah, 3) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, 4) penggunaan seragam kerja yang telah ditentukan, 5) tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, dan 6) melaksanakan tugas-tugas setiap hari sampai selesai. Variabel kepemimpinan (X1) adalah kemampuan: 1) mengambil keputusan, 2) memotivasi, 3) komunikasi, 4) Mengendalikan bawahan, 5) tanggung jawab, dan 6) mengendalikan emosi. Variabel budaya organisasi (X2) adalah: 1) norma, 2) nilai dominan, 3) aturan, 4) iklim organisasi, dan 5) kreatifitas. Hubungan variabel X1 dan X2 berpengaruh pada Y karyawan dapat digambarkan dalam kerangka penelitian pada Gambar 1.

METODE

Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan kuesioner Penelitian ini dilakukan di LLDikti yang terletak di Pulau Sumatera. Penelitian dilakukan mulai bulan April 2021. Populasi meliputi seluruh karyawan tenaga kependidikan di LLDikti tersebut berjumlah 50 orang seperti yang ada pada Tabel 1.

Sumber data yang digunakan dalam riset ini adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner terstruktur yang disebarkan kepada responden yaitu 50 PNS Tendik LLDikti. Data sekunder yang digunakan oleh peneliti adalah data yang diperoleh melalui kajian kepustakaan berupa buku dan jurnal serta data yang diperoleh dari lembaga berupa data-data PNS Tendik. Riset ini menggunakan *skala likert* untuk menentukan jenis pernyataan yang dibuat pada kuesioner. Dengan *skala likert*, maka variable yang diukur dijabarkan menjadi indikator variable. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang berupa pernyataan, Sangat Sesuai (SS) 5, Sesuai (S) 4, Kurang Sesuai (KS) 3, Tidak Sesuai (TS) 2, Sangat Tidak Sesuai (STS) 1.

Tabel 1. Sebaran responden

Nama Subbagian	Jumlah PNS Tend
Hukum, Kepegawaian, dan Tatalaksa	6
Kelembagaan	5
Sistem informasi	6
Sumber daya	9
Perencanaan dan Penganggaran	7
Tata Usaha dan BMN	10
Akademik dan Kemahasiswaan	7
Total	50

Tabel 1 memperlihatkan sebaran PNS Tendik LLDikti pada disetiap subbagian berbeda-beda jumlah karyawannya dibagi berdasarkan beban kerja pada setiap subbagian, dimana di Subbagian Tata Usaha dan Barang Milik Negara lebih banyak karyawannya yakni 10 orang dibanding Subbagian Kelembagaan lebih sedikit yakni 5 orang.

Metode pengolahan data yang pertama adalah Statistik deskriptif. Berikutnya menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang mana data terkumpul dianalisis menggunakan model persamaan struktural menggunakan aplikasi *Partial Least Square* (PLS). Tujuan penggunaan PLS-SEM untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada hubungan atau pengaruh antar konstruk tersebut (Ghozali & Laten, 2015). Pendekatan PLS memiliki fleksibilitas yang lebih tinggi bagi peneliti dalam menghubungkan teori dengan data penelitian. Aplikasi yang digunakan untuk mengolah data adalah SmartPLS 3.0 (Ghozali & Laten, 2015). proses analisis menggunakan SEM-PLS melalui dua tahapan yaitu analisis evaluasi model pengukuran (outer model) dan analisis evaluasi model struktural (inner model), analisis outer model meliputi

pemeriksaan convergent validity dan discriminant validity. Analisis model structural merupakan analisis yang dilakukan untuk melihat hubungan antar variable laten atau menguji hipotesis penelitian. Terdapat beberapa hal yang diperhatikan dalam proses evaluasi *model structural*, diantaranya *path coefficient* untuk melihat kekuatan hubungan antar konstruk hasil t-test atau C.R (critical ratio) dari proses bootstrapping untuk melihat signifikansi hubungan antar konstruk, mengevaluasi nilai R2 (R-square).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tingkat kecenderungan skor data variabel kepemimpinan menunjukkan tidak ada satupun responden yang termasuk pada kategori rendah dan lainnya, yaitu sebanyak 17 responden (34 persen) termasuk dalam kategori sedang dan 33 responden (66 persen) termasuk pada kategori tinggi. Skor variable budaya organisasi juga menunjukkan tidak ada satupun responden yang termasuk pada kategori rendah dan sisanya sebanyak empat responden (delapan persen) termasuk pada kategori sedang dan 46 responden (92 persen) tergolong pada kategori tinggi. Variabel disiplin kerja, seperti halnya variable kepemimpinan dan budaya organisasi juga memperlihatkan tidak ada satupun reponden yang tergolong pada kategori rendah. Sisanya, yaitu sebanyak dua responden (4 persen) termasuk pada kategori sedang dan sebanyak 48 responden (96 persen) tergolong pada kategori tinggi. Dengan demikian, sebagian responden termasuk pada kategori tinggi masuk pada golongan dengan kategori variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan begitu juga dengan variabel disiplin kerja yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Tingkat kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja

Variabel		Frekuensi	Persentase
X1 Kepemimpinan	Rendah	0	0,0%
	Sedang	17	34,0%
	Tinggi	33	66,0%
X2 Budaya Organisasi	Rendah	0	0,0%
	Sedang	4	8,0%
	Tinggi	46	92,0%
Y Disiplin Kerja	Rendah	0	0,0%
	Sedang	2	4,0%
	Tinggi	48	96,0%

Bersumber dari Tabel 2 membuktikan pertanyaan penelitian memiliki berhubungan dengan kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja mendapat tanggapan yang baik atau tinggi terhadap jawaban responden yang ditunjukkan dengan skor di atas 60 persen terhadap respon dari pertanyaan X1, X2, dan Y1 tersebut.

Tabel 3. Hasil uji validitas kuesioner

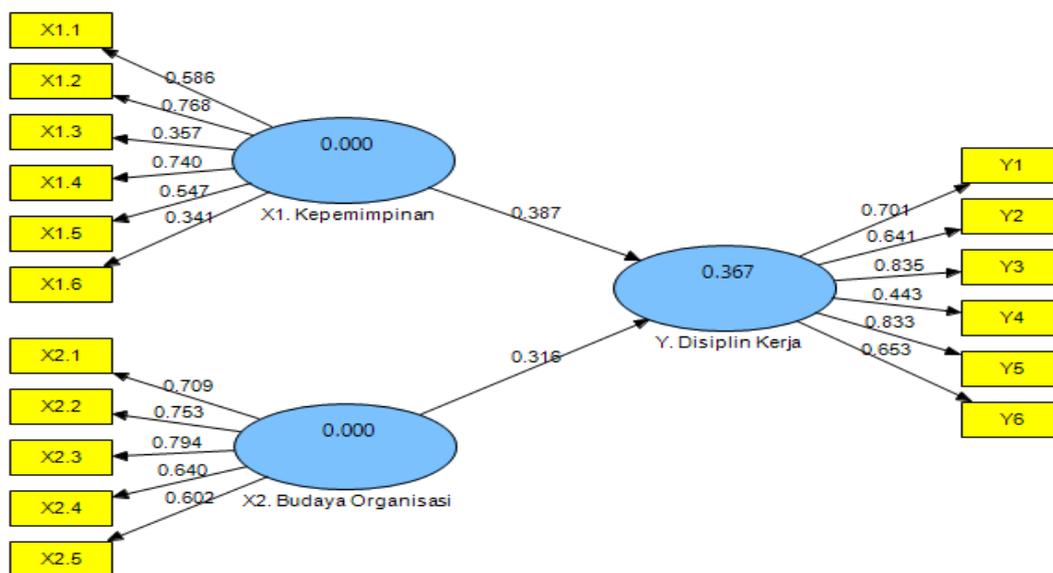
Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
Disiplin Kerja	Y1	0,662	0,361	Valid
	Y2	0,645	0,361	Valid
	Y3	0,841	0,361	Valid
	Y4	0,540	0,361	Valid
	Y5	0,682	0,361	Valid
	Y6	0,461	0,361	Valid
Kepemimpinan	X1.1	0,514	0,361	Valid
	X1.2	0,667	0,361	Valid
	X1.3	0,441	0,361	Valid
	X1.4	0,668	0,361	Valid
	X1.5	0,558	0,361	Valid
	X1.6	0,472	0,361	Valid
Budaya Organisasi	X2.1	0,798	0,361	Valid
	X2.2	0,815	0,361	Valid
	X2.3	0,734	0,361	Valid
	X2.4	0,593	0,361	Valid
	X2.5	0,503	0,361	Valid

Tabel 3 membuktikan hasil uji validitas seluruh indikator kuisioner adalah valid. Verifikasi survei ini dilakukan dengan metode *one-shot* yaitu melakukan survei tunggal terhadap responden untuk kemudian menganalisisnya. Jika pertanyaan tersebut dinyatakan valid maka akan digunakan untuk pembahasan lebih lanjut, dan jika pertanyaan tersebut tidak valid maka pertanyaan tersebut akan diabaikan atau dikeluarkan dari kuesioner. Penentuan valid tidaknya suatu indikator didasarkan pada nilai r-hitung yang dibandingkan dengan nilai r-tabel atau nilai probabilitas (p-value). Jika koefisien korelasi (r-hitung) lebih besar r-tabel atau p-value kurang dari 0,05; maka indikator tersebut dinyatakan valid. Nilai r-tabel untuk N = 30 (df = N-2 = 28) adalah 0,361.

Uji reliabilitas riset menggunakan fasilitas aplikasi IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 20 (Ghozali, 2011), yakni dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Tabel 4 membuktikan yang merupakan hasil pengujian reliabilitas terhadap semua indikator valid pada semua aspek yang digunakan dalam riset, demikian juga untuk semua tingkat pengukuran terbukti sesuai dengan Hair et al. (2010) bahwa *Cronbach's Alpha* adalah ukuran keandalan yang memiliki nilai kisaran nol sampai satu kemudian tingkat keandalan yang diperbolehkan adalah minimum 0,70 (Eisingerich & Rubera, 2010). Pada Tabel 4 menunjukkan variabel Kepuasan dan variabel Loyalitas telah reliabel karena diatas 0,7 karena nilai keandalan dengan kategori Andal bernilai 0,6 sampai dengan 0,8 (Hair et al., 2010). Kesimpulan uji reliabilitas pada Tabel 4 mengindikasikan dapat diterima seluruh indikator pada seluruh aspek yang diaplikasikan dalam riset ini.

Tabel 4. Hasil Uji reliabilitas

Variabel	Composite Reliability
X1 Kepemimpinan	0,799
X2 Budaya Organisasi	0,838
Y Disiplin Kerja	0,860
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>
0,765	17



Gambar 2. Loading factor pada model pengukuran awal

Keterangan:

X1: Variable Kepemimpinan

- X1.1: Kemampuan mengambil keputusan
- X1.2: Kemampuan memotivasi
- X1.3: Kemampuan komunikasi
- X1.4: Kemampuan mengendalikan bawahan
- X1.5: Tanggung jawab
- X1.6: Kemampuan mengendalikan emosional

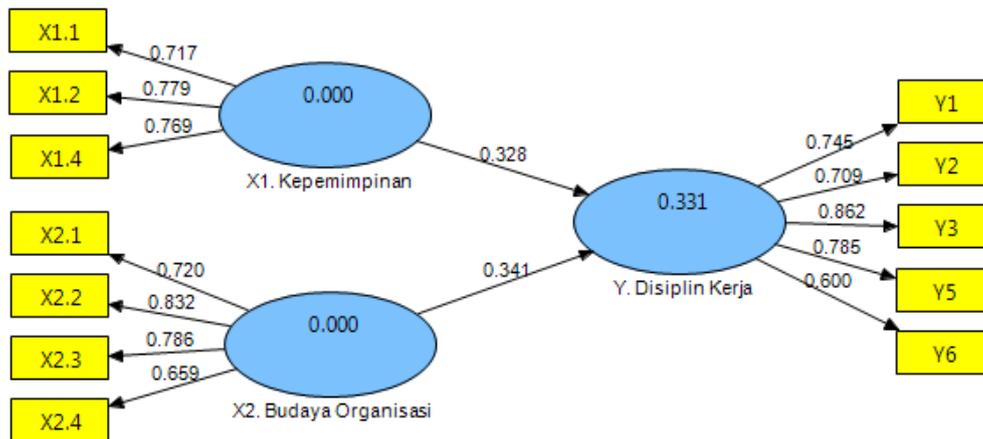
X2: Variable Budaya Organisasi

- X2.1: Norma
- X2.2: Nilai dominan
- X2.3: Aturan
- X2.4: Iklim organisasi
- X2.5: Kreatifitas

Y: Variable Disiplin Kerja

- Y1: Ketepatan waktu datang ke tempat kerja
- Y2: Ketetapan pulang jam kantor
- Y3: Penggunaan seragamkerja yang ditentukan
- Y4: Kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku
- Y5: Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- Y6: Melaksanakan tugas sehari-hari sampai tuntas

Gambar 2 Evaluasi model pengukuran (*outer model*) jika memiliki nilai indikator *loading factor* kurang dari 0,5, harus diperhitungan kembali terhadap model sehingga memanifestasikan *loading factor* pada seluruh indikator reflektif bernilai lebih dari 0,5 sebagai kriteria dari uji validitas *convergent* variabel laten (Ghozali, 2011; Praditya, 2020). Apabila masing-masing variabel laten dengan indikator reflektif memiliki AVE lebih dari 0,5 berarti model tersebut memiliki validitas yang baik (Anggraeni & Perdhana, 2016). Gambar 4.3 membuktikan tampak indikator memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,5 berarti indikator itu perlu dikeluarkan dari model. Selain itu model pengukuran juga harus memenuhi syarat reliabilitas, dan validitas diskriminan. Setelah melalui beberapa pengulangan, dihasilkan model pengukuran akhir seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. *Loading factor* pada model pengukuran akhir

Ketentuan model mempunyai validitas yang sesuai bilamana setiap variabel laten dengan indikator reflektif menunjukkan nilai AVE lebih dari 0,5. Hasil analisis yang dipaparkan Tabel 5, menunjukkan nilai AVE dari setiap variabel laten mempunyai nilai lebih dari 0,5 dan dengan kata lain model PLS memenuhi ketentuan validitas *convergent* yang sesuai.

Tabel 5. Nilai *average variance extracted (AVE)*, dan *composite reliability*

Variabel	AVE	Composite Reliability
X1. Kepemimpinan	0,571	0,799
X2. Budaya Organisasi	0,566	0,838
Y. Disiplin Kerja	0,555	0,860

Pengukuran berikut menguji akurasi, konsistensi, dan reliabilitas model yang digunakan untuk membuktikan akurasi dalam menghitung variabel. Uji reliabilitas dengan menghitung reliabilitas gabungan dari variabel laten dengan nilai lebih besar dari 0,7 dianggap reliabel (Rodliyah, 2016). Hasil survei pada Tabel 5 membuktikan bahwa semua variabel laten reliabel, akurat, dan konsisten karena setiap variabel laten memenuhi persyaratan untuk peningkatan skor kepercayaan gabungan lebih besar dari 0,7. Uji validitas diskriminasi dikerjakan dengan prinsip bahwa konfigurasi yang berbeda (variabel manifes) tidak menunjukkan korelasi yang tinggi (Ghozali, 2011). Uji validitas diskriminan pada Tabel 6 membuktikan semua indikator memiliki hasil *crossload* variabel laten yang besar dipadankan dengan variabel laten lainnya. Model ini dapat dikatakan memenuhi ketentuan validitas diskriminatif. Selanjutnya dari nilai akar AVE terlihat bahwa semakin besar nilai korelasi antar variabel laten maka model semakin memenuhi ketentuan validitas diskriminasi.

Tabel 6. Nilai *cross loading*

Indikator	X1. Kepemimpinan	X2. Budaya Organisasi	Y. Disiplin Kerja
X1.1	0,717	0,245	0,336
X1.2	0,779	0,440	0,446
X1.4	0,769	0,385	0,304
X2.1	0,172	0,720	0,261
X2.2	0,291	0,832	0,369
X2.3	0,462	0,786	0,413
X2.4	0,442	0,659	0,410
Y1	0,256	0,336	0,745
Y2	0,214	0,460	0,709
Y3	0,490	0,481	0,862
Y5	0,465	0,340	0,785
Y6	0,349	0,188	0,600

Tabel 6 memperlihatkan bahwa korelasi antara suatu konstruk dan indikatornya lebih besar dibandingkan dengan korelasi dengan konstruk lainnya. Pembuktiannya terlihat bahwa semua konfigurasi atau variabel laten sudah terindikasi sangat baik validitas diskriminatifnya sehingga indikator pada blok indikator konfigurasi lebih unggul dari indikator pada blok lainnya. Evaluasi selanjutnya dilakukan korelasi dengan nilai rute AVE antar komponen. Hasil yang direkomendasikan adalah skor rute AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konfigurasi (Kurniady et al., 2020; Kurniawan, 2015). Nilai AVE yang sesuai harus lebih besar dari 0,50. Jika akar kuadrat dari AVE pada setiap konfigurasi lebih besar dari korelasi antara dua konfigurasi dalam model, maka identifikasi model lebih valid Pada penelitian ini, nilai AVE untuk setiap konfigurasi dan akar kuadrat dari AVE dapat dibuktikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Nilai korelasi antara variabel laten dan nilai \sqrt{AVE}

	X1. Kepemimpinan	X2. Budaya Organisasi	Y. Disiplin Kerja
X1. Kepemimpinan	0,755		
X2. Budaya Organisasi	0,481	0,752	
Y. Disiplin Kerja	0,492	0,499	0,745

Keterangan: Angka dengan karakter “**Bold**” merupakan nilai \sqrt{AVE} , lainnya merupakan nilai korelasi antara variabel

Uji signifikansi model SEM menggunakan PLS bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel ekstrinsik terhadap variabel intrinsik (Djoyohadikusumo, 2017; Hamid & Anwar, 2019), dan uji hipotesis dengan metode PLS-SEM menggunakan smartPLS3.0 yang dijalankan menggunakan bootstrap proses yang dilakukan sehingga diperoleh hubungan antara pengaruh variabel ekstrinsik terhadap variabel intrinsik (Praditya, 2020).

Tabel 8. Nilai *Path Coefficient* dan T-statistik pengaruh antara variabel laten

	<i>PathCoefficient</i>	T Statistik	R-square
X1. Kepemimpinan -> Y. Disiplin Kerja	0,328	3,640*	33,1%
X2. Budaya Organisasi -> Y. Disiplin Kerja	0,341	2,891*	

Keterangan: *)T-statistik>T-tabel (1,96) artinya pengaruh signifikan pada taraf 5%; ^{tn}) pengaruh tidak nyata

Hasil *bootstrapping* pada Tabel 8 mengindikasikan variabel Kepemimpinan (X1) berdampak secara signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) dengan nilai t-statistik 3,640 > t-tabel (1,96) pada taraf nyata 5 persen. Selain itu Budaya Organisasi (X2) juga berdampak signifikan terhadap Disiplin Kerja (Y) dengan nilai t-statistik 2,891 > t-tabel (1,96) pada taraf nyata 5 persen.

Kepemimpinan (X1) berdampak terhadap Disiplin Kerja (Y) sebesar 0,328 artinya semakin meningkat Kepemimpinan (X1) yang diukur melalui indikator X1.1 (Kemampuan mengambil keputusan), X1.2 (Kemampuan memotivasi) dan X1.4 (Kemampuan mengendalikan bawahan), maka akan semakin meningkatkan Disiplin Kerja (Y). Selain itu juga Budaya Organisasi (X2) berdampak terhadap Disiplin Kerja

(Y) sebesar 0,341 artinya semakin meningkat Budaya Organisasi (X2) yang diukur melalui indikator X2.1 (Norma), X2.2 (nilai dominan), X2.3 (aturan) dan X2.4 (iklim organisasi) maka akan semakin meningkatkan Disiplin Kerja (Y). Model struktural Disiplin Kerja (Y) menghasilkan nilai *R-square* 33,1 persen artinya keragaman Disiplin Kerja (Y) yang mampu dijelaskan oleh model sebesar 33,1 persen sedangkan sisanya 66,9 persen dijelaskan oleh faktor lain diluar model.

SIMPULAN

Dengan jumlah populasi responden sebanyak 50 Tendik PNS dengan berbagai latar belakangnya sudah cukup menggambarkan kualifikasi karyawan LLDikti. Kepemimpinan yang baik serta ditunjang dengan budaya organisasi yang baik akan meningkatkan disiplin kerja tentunya berdampak positif pada capaian kinerja organisasi. Capaian kinerja yang baik bagi organisasi dapat meningkatkan motivasi anggota organisasi untuk capaian yang lebih tinggi lagi. Hasil riset membuktikan variabel kepemimpinan berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Kepemimpinan yang baik, terutama peran kepala subbagian di setiap persubbagian memberikan dampak yang cukup penting dalam meningkatkan disiplin kinerja, dengan indikator (kemampuan mengendalikan bawahan) dan (kemampuan memotivasi). Budaya organisasi juga berdampak positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Hal ini berarti budaya organisasi yang baik akan meningkatkan disiplin kerja. Indikator paling dominan adalah budaya tertib terhadap peraturan yang berlaku sebagai PNS yang memiliki pengalaman lebih dari lima tahun tentunya sudah paham betul terhadap peraturan pemerintah sehingga membentuk budaya walaupun tetap pengaruh pimpinan sebagai pengawas dan pembina tidak dapat diabaikan. Pembinaan Tendik akan terus dilakukan pimpinan untuk mempertahankan tradisi atau budaya kerja yang baik dalam lingkup LLDikti.

DAFTAR RUJUKAN

- Anggoro, B. K., Hubeis, M., & Sailah, I. (2018). Information system interoperability maturity model. *Bulletin of Social Informatics Theory and Application*, 2(1), 22–33. <https://doi.org/10.31763/businta.v2i1.103>
- Anggraeni, M., & Perdhana, M. S. (2016). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Turnover Intention Di PT Hillconjaya Sakti, Cakung, Jakarta Timur. *Diponegoro Journal of Accounting*, 5(4), 1–10.
- Dhyan Parashakti, R., & Ekhsan, M. (2021). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Samsung Electronics Indonesia. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Kewirausahaan*, 1(April), 46–52. <https://doi.org/10.52909/jbemk.v1i1.27>
- Djoyohadikusumo, S. (2017). Pengaruh Customer Satisfaction Terhadap Customer Loyalty pada Pembelian Tiket Online Pesawat Di Surabaya. *Calyptra: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Universitas Surabaya*, 6(2), 587–602.
- Eisingerich, A. B., & Rubera, G. (2010). Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2), 69–91. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jimk.18.2.64>
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 20*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <http://kin.perpusnas.go.id/DisplayData.aspx?pId=18487&pRegionCode=TELUNI&pClientId=116>
- Ghozali, I., & Laten, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Anderson, R., Babin, B., & Black, W. (2010). Multivariate Data Analysis. In *Australia: Cengage: Vol. 8 edition* (p. 758). [https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate Data Analysis.pdf](https://www.drnishikantjha.com/papersCollection/Multivariate%20Data%20Analysis.pdf)
- Hakim, A., & Hadipapo, A. (2015). Peran Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Wawatobi. *Ekonomi Bisnis*, 16(1), 1–11.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. Institut Penulis Indonesia. [http://digilib.umpalopo.ac.id:8080/jspui/bitstream/123456789/514/1/Structural Equation Modeling %28SEM%29 Berbasis Varian %28Konsep Dasar dan Aplikasi Program Smart PLS 3.2.8 Dalam Riset Bisnis%29.pdf](http://digilib.umpalopo.ac.id:8080/jspui/bitstream/123456789/514/1/Structural%20Equation%20Modeling%20Berbasis%20Varian%20Konsep%20Dasar%20dan%20Aplikasi%20Program%20Smart%20PLS%203.2.8%20Dalam%20Riset%20Bisnis%20.pdf)
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Bumi Aksara. http://ucs.sulsellib.net/index.php?p=show_detail&id=218792
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., & Ishak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 512–519. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30159-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30159-9)
- Indahsari, V. N., & Surjanti, J. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Divisi SDM & Umum dan Divisi Operasional Di PT PJB UP Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(4), 1–12.
- Iswara, & 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 Universitas Udayana*, 2(6), 254883.
- Peraturan Pemerintah nomor 94 tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Pub. L. No. 94, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia 2013 (2021). https://jdih.setkab.go.id/PUUdoc/176519/Salinan_PP_94_Tahun_2021.pdf
- Kurniady, D. A., Sedarmayanti, Mulyaningsih, Rubianty, M., Komariah, A., Sururi, Sutarsih, C., Dekawati, I., Idris, F., Riadini, B., Salsabil, S. H., & Kurniasari, P. M. (2020). Analysis of the Role of Organizational Culture at the Center for Employee Education and Training. *Journal of Educational Psychology*, 8(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE3.773>
- Kurniawan, H. (2015). Partial Least Square (PLS) sebagai Metode Alternatif Sem Berbasis Varians (LISREL) dalam Eksplorasi Data Survey dan Data Mining. *Telematika*, 7, 1–3.
- Mansur, L., Sangkala, & Tikson, D. T. (2013). Karakteristik Budaya Organisasi dan Hubungannya dengan Kinerja Organisasi pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Di Indonesia. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 287. <https://media.neliti.com/media/publications/162827-ID-karakteristik-budaya-organisasi-dan-hubu.pdf>
- Praditya, R. A. (2020). Leadership, Work Motivation, Competency, Commitment and Culture: Which Influences The Performance of Quality Management System in Automotive Industry? *Journal of Industrial Engineering & Management Research (JIEMAR)*, 1(1), 53–62.
- Pranitasari, D., & Khotimah, K. (2021). Analisis Disiplin Kerja Karyawan. *Lentera Bisnis*, 18(1), 22–38.
- Rahman, A., Partiwi, S. G., & Theopilus, D. S. (2021). University organizational culture mapping using Organizational Culture Assessment Instrument. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 1072(1), 012069. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/1072/1/012069>
- Raziq, M. M., Borini, F. M., Malik, O. F., Ahmad, M., & Shabaz, M. (2018). Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(2), 309–323. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0212>
- Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 5, 1 (2014).
- Rodliyah, M. (2016). *Estimated Score Factor With Partial Least Square (PLS) on Measurement Model* [Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)]. <https://repository.its.ac.id/41666/1/1314201039-Master-Thesis.pdf>
- Santosa, B., & Sugiyono. (2017). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Lingkungan Staf Logistik TNI)*.
- Senjaya, A. J. (2019). Indicators of Good Principal Leadership Based on Principal, Teachers, and Administration Staff Perspectives in The Era of Industrial Revolution 4.0. *Journal of Educational Administration Research and Review*, 3(2). <https://doi.org/10.17509/earr.v3i2.22372>
- Sondakh, O. B., & Pandowo, M. H. C. (2020). Organizational Culture, Organizational Climate and Employee Achievement at Senior High School in Minahasa. *Jurnal EMBA*, 8(1), 381–400.
- Striteska, M. K., & Zapletal, D. (2020). The role of corporate culture in performance measurement and management systems. *International Journal of Financial Studies*, 8(4), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijfs8040075>
- Suwandi, M., Tambunan, H. Ma. S., & Yusuf, F. (2018). Pengaruh Penerapan Absensi Fingerprint terhadap Disiplin Kerja pada PT Telkom Indonesia Jakarta. *Penelitian Ilmu Manajemen*, 1(2), 2614–3747. [file:///D:/contoh ta/jurnal/Pengaruh-Penerapan-Absensi-Fingerprint-terhadap-Disiplin-Kerja-pada-PT.Telkom-Indonesia-Jakarta new jurnal 4.pdf](file:///D:/contoh%20ta/jurnal/Pengaruh-Penerapan-Absensi-Fingerprint-terhadap-Disiplin-Kerja-pada-PT.Telkom-Indonesia-Jakarta%20new%20jurnal%204.pdf)
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Organizational culture and leadership. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (3th ed., Vol. 31). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Wardani, R. K., Mukzam, D. M., & Mayowan, Y. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Karya Indah Buana Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 31(1), 58–65. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/1213/1395>
- Widyantoko, F. (2021). *Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Direktorat Pendidikan Masyarakat dan Pendidikan Khusus, Kemendikbud* [IPB University]. <https://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/106626?show=full>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (S. Yagan (ed.); 8th ed.). Pearson Education, Inc. [http://www.mim.ac.mw/books/Leadership in Organizations by Gary Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjujD0oYNhx7MNeo](http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjujD0oYNhx7MNeo)
- Zakeer Ahmed, K., Allah, N., & Irfanullah, K. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(January), 1–7. <https://www.researchgate.net/publication/293885908>