

Analisis Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Pengawasan dan Dampaknya Pada Disiplin Pegawai

Ribut Ariyadi^{1*}, Dyah Sawitri²

¹⁻² Magister Manajemen Universitas Gajayana, Indonesia

Alamat: Jl. Mertojoyo Blok L, Merjosari, Lowokwaru, Kota Malang

Korespondensi Penulis: ribut.ariyadi85@gmail.com*

Abstract. *This research examines the role of disciplinary factors in employee performance, with a focus on leadership style, organizational culture, and supervision. High employee discipline is crucial for ensuring consistent performance, even when there is minimal direct supervision. Leadership style plays a central role in guiding employees to stay aligned with organizational goals and expectations. Meanwhile, organizational culture significantly impacts employee behavior, as it shapes the overall work environment and attitudes towards discipline. Supervision acts as a reinforcing mechanism, ensuring that employees adhere to rules and maintain discipline in the workplace. The study was conducted on employees at the Regional Secretariat of Mojokerto City, with a total population of 110 employees. A sample of 86 respondents was selected using the Slovin formula and simple random sampling method. Data were collected via questionnaires, and responses were analyzed using SPSS Version 22 with path analysis to test the relationships between variables. The findings show that leadership style and organizational culture significantly affect supervision. Leadership style directly influences work discipline, whereas organizational culture does not. However, supervision has a significant positive effect on work discipline, reinforcing the importance of proper oversight. Additionally, leadership style and organizational culture indirectly affect employee discipline through the mediation of supervision. The study concludes that strengthening leadership, fostering a positive organizational culture, and implementing effective supervision mechanisms can improve employee discipline, leading to greater workplace efficiency at the Mojokerto City Regional Secretariat.*

Keywords: *Discipline, Leadership Style, Organizational Culture, Oversight*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji peran faktor-faktor disiplin dalam kinerja karyawan, dengan fokus pada gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengawasan. Disiplin karyawan yang tinggi sangat penting untuk memastikan kinerja yang konsisten, bahkan ketika pengawasan langsung minimal. Gaya kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membimbing karyawan agar tetap selaras dengan tujuan dan harapan organisasi. Sementara itu, budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi perilaku karyawan, karena membentuk lingkungan kerja secara keseluruhan dan sikap terhadap disiplin. Pengawasan bertindak sebagai mekanisme penguatan, memastikan bahwa karyawan mematuhi aturan dan menjaga disiplin di tempat kerja. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, dengan total populasi sebanyak 110 karyawan. Sampel sebanyak 86 responden dipilih menggunakan rumus Slovin dan metode pengambilan sampel acak sederhana. Data dikumpulkan melalui kuesioner, dan responden dianalisis menggunakan SPSS Versi 22 dengan uji analisis jalur untuk menguji hubungan antar variabel. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi pengawasan. Gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap disiplin kerja, sementara budaya organisasi tidak. Namun, pengawasan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap disiplin kerja, memperkuat pentingnya pengawasan yang tepat. Selain itu, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara tidak langsung mempengaruhi disiplin karyawan melalui peran pengawasan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa memperkuat kepemimpinan, membangun budaya organisasi yang positif, dan menerapkan mekanisme pengawasan yang efektif dapat meningkatkan disiplin karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi kerja di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Disiplin, Gaya Kepemimpinan, Pengawasan

1. LATAR BELAKANG

Disiplin kerja merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Disiplin tidak hanya terkait dengan kepatuhan terhadap jam kerja, tetapi juga aturan yang telah ditetapkan pemerintah, seperti dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS. Beberapa faktor utama yang memengaruhi disiplin kerja meliputi gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengawasan.

Gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk perilaku pegawai. Pemimpin dengan gaya otoriter dapat meningkatkan disiplin secara paksa, tetapi dapat menurunkan kepuasan kerja. Sementara itu, kepemimpinan partisipatif dan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan disiplin melalui motivasi, penghargaan, dan insentif. Lingkungan kerja yang positif mendorong pegawai untuk bertanggung jawab atas tugasnya.

Budaya organisasi juga berkontribusi dalam membentuk kedisiplinan pegawai. Organisasi dengan budaya kerja yang kuat mendorong kepatuhan terhadap aturan dan norma yang berlaku. Nilai-nilai dalam budaya organisasi dapat menjadi pedoman dalam menjalankan tugas, sehingga menciptakan kedisiplinan yang lebih baik.

Pengawasan merupakan faktor penting lainnya dalam menjaga disiplin kerja. Pengawasan dapat dilakukan secara internal oleh atasan langsung maupun eksternal oleh masyarakat, LSM, dan instansi pengawas. Pengawasan yang efektif dapat mengurangi pelanggaran disiplin dan mendorong profesionalisme pegawai. Menurut Handoko (2009), pengawasan melibatkan penetapan standar, evaluasi hasil kerja, dan tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Penelitian ini berfokus pada pegawai di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto dan bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, pengawasan, dan disiplin kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam ilmu manajemen organisasi serta menjadi bahan pertimbangan bagi instansi pemerintah dalam merumuskan kebijakan strategis guna meningkatkan disiplin kerja pegawai.

2. KAJIAN TEORITIS

Penelitian terdahulu menjadi dasar dalam penyusunan kerangka penelitian ini, dengan menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja serta peran mediasi pengawasan. Studi menunjukkan bahwa budaya organisasi memainkan peran dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan, sementara gaya kepemimpinan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Sasingkelo dkk. (2017) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan berdasarkan analisis regresi linear berganda. Hutomo (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi meningkatkan motivasi kerja yang berkontribusi pada kinerja organisasi. Gery dkk. (2015) memperkuat temuan ini dengan menegaskan hubungan positif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan nilai personal terhadap kinerja pegawai.

Ilham Sugiri (2016) menyoroti bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berperan sebagai mediasi antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Ernata Hadi Sujito (2014) menunjukkan bahwa pengawasan langsung dan tidak langsung memiliki kontribusi signifikan terhadap disiplin kerja, dengan pengawasan langsung memiliki peran terbesar. Ferisca Nurwidianti dkk. (2015) menemukan bahwa pengawasan tidak langsung memengaruhi disiplin pegawai melalui motivasi.

Ni Putu Ester Suniastuti dan I Wayan Suana (2014) meneliti dampak gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap disiplin kerja, dan hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran dominan dalam membentuk disiplin kerja. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa faktor organisasi, terutama gaya kepemimpinan dan budaya organisasi, sangat berhubungan dengan disiplin kerja karyawan.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai proses di mana seseorang mempengaruhi individu lain dalam mencapai tujuan tertentu (Wirjana dan Supardo, 2005). Thoha (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mencerminkan norma perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Rivai (2014) menambahkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kombinasi dari sifat, keterampilan, dan strategi pemimpin dalam mengelola bawahannya.

Thoha (2004) mengidentifikasi tiga fungsi utama kepemimpinan: fungsi interpersonal, fungsi informasional, dan fungsi pengambilan keputusan. Model kepemimpinan lain, seperti kisi-kisi manajerial (managerial grid) oleh Blake dan Mouton serta kepemimpinan situasional oleh Hersey dan Blanchard, menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tergantung pada kesiapan pengikut dalam melaksanakan tugasnya.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam suatu perusahaan dan memengaruhi cara kerja serta interaksi antaranggota organisasi (Fahmi, 2014). Edgar Schein dalam Luthans (2007) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang dikembangkan oleh organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan internal maupun eksternal.

Kreitner (2005) mengemukakan empat fungsi utama budaya organisasi: memberikan identitas bagi anggota organisasi, memfasilitasi komitmen kolektif, mempromosikan stabilitas sosial, dan membentuk perilaku. Cameron dan Quinn mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi empat tipe: budaya kekeluargaan (clan culture), budaya inovatif (adhocracy culture), budaya persaingan (market culture), dan budaya hierarkis (hierarchy culture). Budaya organisasi yang kuat diyakini dapat meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai.

Pengawasan

Pengawasan adalah proses pemantauan dan evaluasi terhadap kinerja individu atau kelompok untuk memastikan kesesuaian dengan rencana yang telah ditetapkan (Ibrahim, 2005). Hasibuan (2009) menekankan bahwa pengawasan bertujuan untuk mengoreksi penyimpangan dan meningkatkan efektivitas kerja. Griffin (2004) mengidentifikasi empat langkah dalam proses pengawasan: menetapkan standar, mengukur kinerja, membandingkan hasil dengan standar, dan menentukan tindakan korektif.

Jenis-jenis pengawasan mencakup pengawasan administratif, pengawasan teknis, pengawasan pimpinan, serta pengawasan internal dan eksternal. Makmur (2010) menambahkan bahwa pengawasan yang efektif dapat meningkatkan disiplin kerja melalui mekanisme pemantauan yang berkelanjutan.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja didefinisikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur organisasi yang bertujuan meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja (Edy, 2009). Ma'arif dan Kartika (2012) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kepatuhan karyawan terhadap aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Saydam (2005), disiplin kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, termasuk kehadiran, tanggung jawab, sikap, dan kepatuhan terhadap norma organisasi.

Hubungan Antarvariabel

Kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan disiplin kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan contoh yang baik bagi bawahan (Terry, 2006). Sutarto (2012) menambahkan bahwa kepemimpinan yang baik akan menciptakan iklim kerja yang memungkinkan penegakan disiplin secara wajar.

Budaya organisasi yang positif dapat memperkuat disiplin kerja dengan menanamkan nilai-nilai yang mendukung keteraturan dan kepatuhan (Gibson dalam Sutanto, 2012). Siagian (1984) menyatakan bahwa pengawasan yang efektif dapat meningkatkan disiplin kerja dengan memberikan umpan balik yang jelas kepada karyawan.

Berdasarkan kajian pustaka ini, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan pengawasan memiliki hubungan yang erat dengan disiplin kerja. Kombinasi dari ketiga faktor ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih tertib, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Mojokerto selama Maret-April 2019. Penelitian ini bertujuan untuk memahami permasalahan disiplin kerja yang dipengaruhi oleh beban kerja dan kurangnya pengawasan menyeluruh.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausalitas dengan metode cross sectional. Populasi penelitian mencakup 110 pegawai, dengan sampel sebanyak 86 orang yang dipilih menggunakan metode simple random sampling berdasarkan rumus Slovin.

Data penelitian diperoleh melalui kuesioner yang mencakup pertanyaan tentang identitas responden serta tanggapan mereka mengenai gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pengawasan, dan disiplin kerja. Variabel penelitian terdiri dari variabel independen (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi), variabel mediasi (pengawasan), dan variabel dependen (disiplin kerja). Definisi operasional variabel mengacu pada beberapa sumber teori, seperti Muizu (2014) untuk gaya kepemimpinan, Wirawan (2007) untuk budaya organisasi, Siswanto (2009) untuk pengawasan, dan Saydam (2005) untuk disiplin kerja.

Untuk mengukur variabel-variabel tersebut, digunakan skala Likert dengan rentang nilai dari 1 hingga 5, di mana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 berarti sangat setuju (Sekaran, 2006:31). Pengujian instrumen penelitian meliputi uji validitas menggunakan teknik Pearson Correlation dan uji reliabilitas dengan Cronbach Alpha. Sebuah item kuesioner dinyatakan

valid jika nilai signifikansinya di bawah 0.05 (Ghozali, 2011:50). Sementara itu, reliabilitas instrumen dikatakan baik jika nilai Cronbach Alpha lebih besar dari 0.60 (Ghozali, 2011:47).

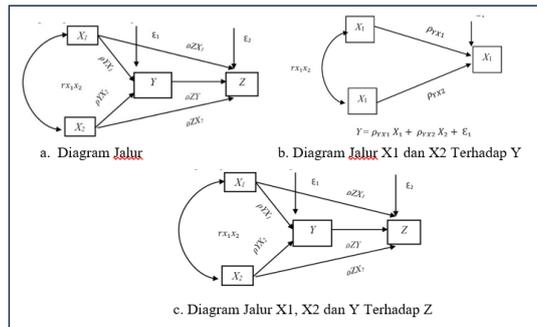
Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji deskriptif dan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik mencakup uji multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, autokorelasi, dan linearitas. Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai Variance Inflation Factor (VIF), di mana nilai di bawah 10 menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas (Gani & Amalia, 2015:125). Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan metode Glejser Test, sedangkan uji normalitas dilakukan menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Autokorelasi diuji dengan Durbin Watson Test, dan uji linearitas dilakukan dengan scatter plot (Santoso, 2010:51).

Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Analisis jalur digunakan untuk melihat apakah pengawasan memiliki peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja (Riduwan & Kuncoro, 2011:2). Diagram jalur penelitian menggambarkan hubungan antara variabel X1 (gaya kepemimpinan), X2 (budaya organisasi), Y (pengawasan), dan Z (disiplin kerja) berdasarkan model yang diadaptasi dari Juliansyah Noor (2014:84).

Persamaan struktural yang digunakan dalam analisis jalur dibagi menjadi dua tahap, yaitu pertama, pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap pengawasan, dan kedua, pengaruh kedua variabel tersebut bersama dengan pengawasan terhadap disiplin kerja. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengawasan dapat memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dengan disiplin kerja.

Analisis Jalur (*Path Anaylisis*)

Dalam analisis jalur sebelum peneliti melakukan analisis suatu penelitian, terlebih dahulu peneliti membuat diagram jalur yang digunakan untuk mempresentasikan permasalahan dalam bentuk gambar dan menentukan persamaan struktural yang menyatakan hubungan antar variabel pada diagram jalur tersebut.



Gambar 1. Diagram Jalur

Sumber: Juliansyah Noor (2014:84)

Keterangan:

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Budaya Organisasi

Y = Pengawasan

Z = Disiplin Kerja

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur ketepatan kuesioner menggunakan teknik korelasi Product Moment dengan taraf signifikansi 5%. Hasilnya menunjukkan bahwa semua item pada variabel gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2), pengawasan (Y), dan disiplin kerja (Z) dinyatakan valid.

Hasil uji Realibilitas terhadap variabel operasional yang akan dianalisis dalam penelitian ini disajikan dalam tabel 2 berikut ini.

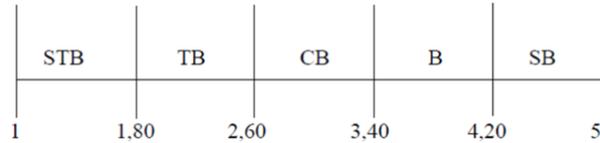
Tabel 1. Hasil Uji Realibilitas

No	Variabel	Crombach Alpha	Keterangan
1	Gaya kepemimpinan (X1)	0.931	Realiabel
2	Budaya organisasi (X2)	0.857	Realiabel
3	Pengawasan (Y)	0.822	Realiabel
4	Disiplin Kerja (Z)	0.900	Realiabel

Sumber: Data primer diolah

Analisis Deskriptif

Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel-variabel penelitian berdasarkan tanggapan responden. Berdasarkan rumus rentang skor maka ditemukan garis pembatas klasifikasi terhadap rata-rata jawaban responden yang dinamakan sebagai garis kontinum sebagaimana pada gambar berikut.



Gambar 2. Garis Kontinum

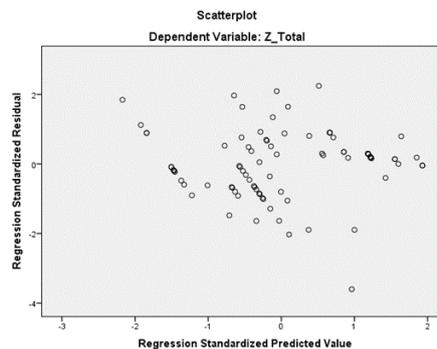
Sumber: Sugiyono (2013 : 350)

Keterangan garis kontinum :

- 1) Jika memiliki kesesuaian 1,00 – 1,80 : Sangat Tidak Baik
- 2) Jika memiliki kesesuaian 1,81 – 2,60 : Tidak baik
- 3) Jika memiliki kesesuaian 2,61 – 3,40 : Cukup Baik
- 4) Jika memiliki kesesuaian 3,41 – 4,20 : Baik
- 5) Jika memiliki kesesuaian 4,21 – 5,00 : Sangat Baik

Uji Asumsi Klasik

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa data tersebar secara acak, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji multikolinearitas menunjukkan tidak adanya hubungan linear yang kuat antar variabel bebas karena semua nilai VIF di bawah 10. Uji normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai signifikansi 0,170 ($>0,05$), menunjukkan bahwa data berdistribusi normal.



Gambar 3 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer diolah

Masalah asumsi klasik regresi bukan hanya terletak kepada adanya hubungan antardata dalam satu variabel, tetapi juga hubungan antara sesama variabel independen. Jika dua atau lebih variabel independen dalam model regresi memiliki hubungan linear yang erat, maka model regresi ini tergejala oleh kondisi multikolinearitas. Uji Multikolinieritas pada penelitian ini menggunakan software SPSS (*Statistical package for Social Science*) For Windows versi 22.

Tabel 2. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	X1_Total	.710	1.408
	X2_Total	.299	3.345
	Y_Total	.281	3.560

Sumber: Data Primer diolah

Regresi secara klasik mensyaratkan bahwa variabel tidak boleh tergejala autokorelasi. Jika tergejala autokorelasi, maka model regresi menjadi buruk karena akan menghasilkan parameter yang tidak logis dan di luar akal sehat. Gujarati (2012) dalam Gani, & Amalia, (2015:124) mengatakan bahwa keberadaan autokorelasi pada OLS memiliki konsekuensi antara lain: estimasi OL masih linier dan tidak bias serta konsisten, dan secara asumptis terdistribusi secara normal, namun estimator-estimator tersebut tidak lagi efisien (memiliki varian terkecil). Uji Autokorelasi pada penelitian ini menggunakan software SPSS (*Statistical package for Social Science*) For Windows versi 22.

Tabel 3. Hasil Uji Autokorelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.947 ^a	.897	.893	1.1006	1.736

Sumber: Data Primer diolah

Analisis Jalur (*Path Anaylisis*)

Dua model persamaan struktural diuji untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengujian secara parsial dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikatnya.

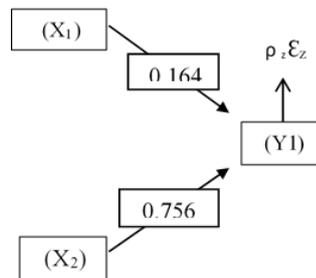
Model 1: Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Pengawasan (Y)

Tabel 4. Hasil Uji t Persamaan Model 1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-3.234	1.256		-2.574	.012
	X1_Total	.108	.044	.164	2.463	.016
	X2_Total	.794	.070	.756	11.340	.000

Sumber: Data Primer diolah,

Hasil pengujian pada tabel 5, menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan adalah 0,016 dengan t hitung 2,463. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai 0,05. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap pengawasan. Hasil pengujian pada tabel 5, menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel budaya organisasi adalah 0,000 dengan t hitung 11.340. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai 0,05. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap pengawasan. Sehingga diagram jalur persamaan substruktural model 1 sebagaimana gambar 4.



Gambar 4. Diagram Hasil Analisis Jalur Persamaan Struktural 1

Sumber: Data Primer diolah

Model 2: Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Pengawasan (Y) terhadap Disiplin Kerja (Z)

Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, pengawasan terhadap disiplin kinerja secara simultan adalah dari hasil perhitungan dalam tabel model summary, khususnya angka R square sebagaimana tabel 6 berikut ini.

Tabel 5. Koefisien Nilai R Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.947 ^a	.897	.893	1.1006

Sumber: Data Primer diolah,

Tabel 6. Hasil Uji F Persamaan Struktural Model 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	864.730	3	288.243	237.960	.000 ^b
	Residual	99.328	82	1.211		
	Total	964.058	85			

Sumber: Data Primer diolah

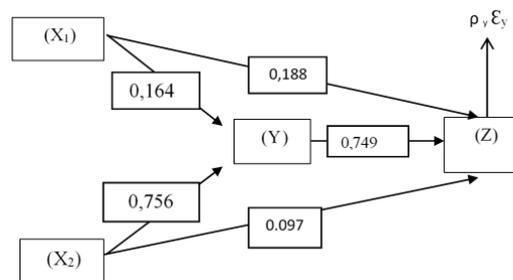
Tabel 7. Hasil Uji t Persamaan Model 2

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-5.408	.981		-5.515	.000
	X1_Total	.153	.034	.188	4.477	.000
	X2_Total	.126	.084	.097	1.503	.137
	Y_Total	.924	.082	.749	11.206	.000

Sumber: Data Primer diolah

Hasil pengujian pada tabel 7 menjelaskan bahwa nilai signifikansi variabel gaya kepemimpinan adalah 0,000 dengan t hitung 4,477. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai 0,05. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Sementara itu, nilai signifikansi variabel budaya organisasi adalah 0,137 dengan t hitung 1,503. Nilai signifikansi memiliki nilai lebih besar dari 0,05. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel budaya organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Sedangkan nilai signifikansi variabel pengawasan adalah 0,000 dengan t hitung 11,206. Nilai signifikansi ini lebih kecil dari nilai 0,05. Sehingga dapat dijelaskan bahwa variabel pengawasan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja.

Sehingga diagram jalur persamaan substruktural model 2 sebagaimana gambar 5 berikut ini.

**Gambar 5. Diagram Hasil Analisis Jalur Persamaan Struktural 2**

Sumber: Data Primer diolah,

Pengujian hipotesis melalui uji jalur pertama dan jalur kedua, dan setelahnya melihat pengaruh secara tidak langsung, maka adapun ringkasan uji hipotesis dapat disederhanakan dalam rangkuman pada tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Persamaan Substruktural model 1 dan model 2

Hipotesis	Pengaruh Variabel	Coefficients Beta	R Square	t Hitung	F Hitung	Sig	Ket.
Model 1		-	0,719	-2,574	106,288	0,000	Signifikan
H1	X ₁ → Y	0,164	-	2,463	-	0,016	diterima
H2	X ₂ → Y	0,756	-	11,340	-	0,000	diterima
Model 2		-	0,893	-5,515	237,960	0,000	signifikan
H3	X ₁ → Z	0,188	-	4,477	-	0,000	diterima
H4	X ₂ → Z	0,097	-	0,097	-	0,137	ditolak
H5	Y → Z	0,749	-	0,749	-	0,000	diterima
H6	X ₁ → Y → Z	0,219	-	-	-	0,000	diterima
H7	X ₂ → Y → Z	0,170	-	-	-	0,000	diterima

Sumber: Data Primer Diolah

Pembahasan

Besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap pengawasan adalah 0,164 dengan signifikansi 0,016 lebih kecil dari signifikansi 0,05. Sehingga hipotesis pertama dapat diterima bahwa terdapat pengawasan dan gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang saling terkait dan berhubungan karena pemimpin adalah satu satu subjek pelaksana pengawasan yang ada secara internal, menurut Thoha, (2004:12), ada tiga jenis fungsi pemimpin salah satunya adalah fungsi *monitor* atau pengawas. Untuk mendapatkan informasi yang valid pemimpin harus melakukan pengamatan secara kontinyu terhadap lingkungannya. Salah satu point gaya kepemimpinan tentang pengawasan dapat dilihat dari kuisioner penelitian yaitu item pertanyaan “*pimpinan anda dapat menganalisis faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi*” dimana pertanyaan ini berkorelasi dengan aspek pengawasan karena salah satu indikasi pimpinan dapat melakukan analisis lingkungan sekitar yang tepat adalah dengan adanya informasi yang salah satu sumbernya adalah melalui pengawasan.

Budaya organisasi memiliki banyak model atau tipe salah satunya adalah tipe kultur pengendalian (*hierarchy culture*) adalah budaya organisasi yang ditandai dengan bentuk organisasi yang resmi dan terstruktur. Semua proses kerja diatur secara baku dan sistematis. Birokrasi sangat relevan dengan jenis budaya ini. Gaya kepemimpinan yang dikembangkan adalah sebagai koordinator dengan fungsi mentoring yang kuat dan ketat, sekaligus sebagai organisator yang unggul. Model atau pedoman manajemen yang digunakan biasanya berpusat kepada pengendalian dan kontrol yang ketat. Berdasarkan hal ini maka budaya organisasi memiliki peran dalam menentukan kuat atau tidaknya pengawasan yang ada bahkan bisa jadi tanpa pengawasan dari pimpinan yang intens, karena budaya organisasi sudah mengakar kuat

di dalam pribadi pegawai maka antar pegawai dapat saling melakukan pengawasan yang relevan atau lebih jauh lagi setiap individu mengawasi diri sendiri agar menjalankan tugas sesuai dengan aturan yang ada walaupun sedang tidak diawasi.

Hasil penelitian relevan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ni Putu dan I Wayan (2014) dimana penelitian ini memiliki hasil bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap disiplin kerja. Menurut Nurmansayah (2011:262) faktor-faktor yang menunjang kedisiplinan salah satunya adalah adanya keteladanan dari pimpinan. Keteladanan pimpinan sangat berpengaruh terhadap pegawai dalam menegakkan kedisiplinan. Dari itu keteladanan pimpinan sangat diperlukan untuk dapat mempengaruhi pegawai agar mereka mau dan bersedia mematuhi peraturan atau ketentuan yang telah ditetapkan organisasi. Secara faktual keteladanan pimpinan dapat dilihat dari jawaban responden pada item pertanyaan “*anda selalu termotivasi dengan ketekunan pimpinan anda dalam menyelesaikan pekerjaan.*”, dan item pertanyaan “*sikap pimpinan berintegritas hal ini dapat dilihat dengan adanya kesamaan antara ucapan dan tindakan*”. Dari kedua pertanyaan ini dapat dilihat bahwa hasil jawaban responden berdasarkan statistic deskriptif masing-masing memperoleh nilai rata-rata 3,942 dan 3,907 dimana masuk dalam kategori sudah baik, akan tetapi masih ada beberapa pegawai yang kurang setuju akan hal ini.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ni Putu dan I Wayan (2014) dimana pada penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja, bahkan menjadi variabel bebas yang paling dominan memberikan pengaruhnya. Riani (2011:76) menjelaskan bahwa sumber penolakan atas perubahan dapat dikategorikan menjadi dua yaitu penolakan yang dilakukan oleh individual dan yang dilakukan oleh kelompok atau organisasional. Dalam penelitian ini salah satu aspek yang mengakibatkan budaya organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap disiplin kerja dikarenakan adanya hambatan *resistensi individual* faktor ekonomi, dimana tidak dipungkiri bahwa ada beberapa pegawai yang memiliki pekerjaan sampingan atau *side job* biasanya usaha dimana terkadang penghasilan yang diperoleh pekerjaan sampingan ini besar dan tak jarang lebih besar daripada gaji. Fokus pegawai terpecah dan terkadang sering keluar kantor untuk keperluan usaha seperti mengirimkan orderan online, mengambil drop barang dan lain sebagainya.

Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sujito (2014), Nurwidyanti, dkk (2015) dan Ni Putu serta I Wayan (2014) pada penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengawasan berdampak atau memberikan pengaruh yang signifikan terhadap disiplin kerja. Pengawasan sangat membantu mewujudkan disiplin kerja pegawai

yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja pemerintah. Secara teori Schermerhorn mendefinisikan pengawasan merupakan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dalam pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan tersebut. Dalam rangka meningkatkan efisiensi kerja karyawan berbasis disiplin dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi sangat perlu diadakan pengawasan, karena tujuan utama dari pengawasan yaitu mengusahakan supaya apa yang direncanakan menjadi kenyataan, mencari dan memberitahu kelemahan-kelemahan yang dihadapi agar berguna bagi pihak-pihak yang melaksanakan tujuan dari pengawasan. Sehingga pengawasan sangat berguna untuk mencapai disiplin pegawai baik disiplin dalam hal waktu, disiplin terhadap norma atau aturan dan disiplin terhadap prosedur.

Besar pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja melalui pengawasan adalah 0,219 yang sebelumnya jumlah pengaruh adalah sebesar 0,188 dan memperoleh pengaruh secara tidak langsung sebesar 0,031. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja melalui pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pengawasan sebagai variabel antara atau mediasi tergolong mediasi total artinya variabel mediasi memberikan dampak tidak langsung sangat besar, adapun strategi atau upaya memperkuat variabel mediasi dalam menjembatani gaya kepemimpinan agar berdampak lebih optimal kepada disiplin pekerjaan adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan demokratis dimana penerapan gaya kepemimpinan ini akan memberikan peluang baik bagi pegawai dan bawahan untuk berpartisipasi aktif salah satunya dalam agenda melaksanakan pengawasan, karena praktek dilapangan pengawasan hanya dilakukan satu arah yaitu pemimpin terhadap bawahan dan tidak sebaliknya.

Besar pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja melalui pengawasan adalah 0,170 yang sebelumnya besaran pengaruh secara langsung sebesar 0,097 dan memperoleh pengaruh secara tidak langsung sebesar 0,073. Hal ini menunjukkan hipotesis diterima artinya terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja melalui pengawasan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran pengawasan sebagai variabel antara atau mediasi tergolong mediasi total artinya variabel mediasi memberikan dampak tidak langsung sangat besar, adapun strategi atau upaya memperkuat variabel mediasi dalam menjembatani budaya organisasi dimana dalam hal ini budaya organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kepada disiplin kerja adalah dengan menerapkan budaya persaingan kerja yang kondusif dan sehat berbasis dengan prestasi kerja dengan indikator penilaian kerja yang

bersumber dari pengawasan, sehingga pegawai yang berdidikasi dan membeirkan disiplin kerja yang baik akan memperoleh *reward* atau pembeda dengan pegawai yang kurang optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap pengawasan serta disiplin kerja di Sekretariat Daerah Kota Mojokerto, sedangkan budaya organisasi berpengaruh terhadap pengawasan namun tidak terhadap disiplin kerja. Pengawasan sendiri juga terbukti berpengaruh terhadap disiplin kerja pegawai. Selain itu, baik gaya kepemimpinan maupun budaya organisasi memberikan dampak terhadap disiplin kerja melalui mekanisme pengawasan.

Berdasarkan temuan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai. Pertama, dalam hal kepemimpinan, diperlukan penguatan gaya kepemimpinan mandiri atau kepemimpinan diri, mengingat adanya pergantian kepemimpinan yang relatif cepat. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada pegawai pelaksana untuk mengikuti pelatihan atau diklat guna meningkatkan kompetensi kepemimpinan, memberikan tanggung jawab sebagai pemimpin dalam suatu kegiatan, serta memastikan pimpinan memberikan supervisi dan contoh kepemimpinan yang baik. Kedua, terkait budaya organisasi, perlu adanya ketegasan dalam pelaksanaan kode etik agar tidak terjadi keluwesan yang berlebihan yang dapat menyebabkan penyimpangan terhadap norma organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan menetapkan peraturan internal yang lebih jelas.

Sistem pengawasan juga perlu diperbaiki melalui mekanisme umpan balik, baik dalam bentuk penghargaan bagi pegawai yang berprestasi maupun sanksi bagi yang melakukan pelanggaran. Selain itu, hasil pengawasan perlu dievaluasi dan ditindaklanjuti dalam bentuk aturan baru. Dalam upaya memperkuat disiplin kerja, perlu adanya sanksi yang lebih tegas terhadap pelanggaran, evaluasi berkala yang menghasilkan sistem reward dan punishment, serta dorongan bagi pegawai untuk saling mengingatkan dan menegur rekan kerja yang bersikap indisipliner.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar menambahkan variabel lain seperti pemberian insentif, komitmen organisasi, dan kompetensi, atau menggunakan metode penelitian yang berbeda seperti penelitian kualitatif. Selain itu, pemilihan lokasi penelitian yang lebih spesifik dengan satu struktur kepemimpinan yang sama dapat mengurangi variasi hasil yang terlalu luas.

DAFTAR REFERENSI

- Amalia, S., Siti, G., & Irwan, G. (2015). *Alat analisis data: Aplikasi statistik untuk penentuan bidang ekonomi dan sosial*. Penerbit ANDI.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Asri, L. R. (2011). *Perspektif kompensasi*. Yuma Pustaka.
- Darsono, & Tjatjuk, S. (2011). *Manajemen sumber daya manusia abad 21*. Nusantara Consulting.
- Fahmi, I. (2014). *Pengantar manajemen keuangan*. Alfabeta.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2012). *Dasar-dasar ekonometrika*. Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2012). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPF.
- Hasibuan, M. S. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Edisi revisi*. Penerbit PT Bumi Aksara.
- Ma'arif, & Kartika. (2012). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. PT. Penerbit IPB Press.
- Nurmansyah. (2011). *Manajemen sumber daya manusia: Suatu pengantar*. Unilak Press.
- Rangkuti, F. (2011). *Riset pemasaran*. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, V. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori dan praktik*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Santoso, S. (2010). *Statistik parametrik, konsep dan aplikasi dengan SPSS (Cetakan pertama)*. PT Elex Media Komputindo.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. CV. Mandar Maju.
- Siagian, S. (2007). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi pertama)*. Binapura Aksara.
- Siagian, S. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Soewadji Jusuf, M. A. (2012). *Pengantar metodologi penelitian*. Mitra Wacana Media.
- Sugiyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Sugiyono. (2014). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Penerbit Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian kombinasi (Mix Methods). Alfabeta.
- Sugiyono. (2016). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. PT Alfabeta.
- Sukaria, S. (2011). Metode penelitian. USU Press.
- Sutrisno, E. (2009). Manajemen sumber daya manusia. Kencana Perdana Media Group.
- Thoha, M. (2013). Kepemimpinan dalam manajemen (Edisi 1). PT Raja Grafindo.
- Umam, K. (2010). Perilaku organisasi. Pustaka Setia.
- Umartias, M. (2014). Pemetaan budaya organisasi menggunakan Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasional 4 Semarang (Skripsi). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.
- Usman, H. (2010). Manajemen: Teori, praktik & riset pendidikan. Bumi Aksara.
- Wijaya, T. (2013). Metodologi penelitian ekonomi dan bisnis teori dan praktik. Graha Ilmu.
- Zainal, V. R., dkk. (2014). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik. PT Rajagrafindo Persada.