

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI NON FINANSIAL TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA ANGGOTA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA PROVINSI RIAU

Rifki Ramadhan¹⁾
Susni Hendriani²⁾
Yulia Efni³⁾

¹⁾ Mahasiswa Program Pascasarjana Universitas Riau
^{2),3)} Dosen Program Pascasarjana Universitas Riau

***Abstract.** The research held in Riau Province Public Order Enforcers. The aim is to know the direct and indirect effect of organizational culture, leadership, and non-financial compensation toward work-related discipline and its implication to performance. Population are all member of Riau Province Public Order Enforcers. Census method was employed to determine the 168 enforcers as the sample. Data analysis tool is descriptive quantitative by using path analysis. The study reveals that organizational culture and leadership have a significant effect toward work-related discipline, while non-financial compensation has no significant effect. Work-related discipline has a significant effect towards performance. Directly, only organizational culture has significant influence towards performance, meanwhile leadership and non-financial compensation have no significant impact. Indirectly, organizational culture, leadership, and non-financial compensation have an impact toward performance when mediated by work-related discipline..*

***Keywords:** Performance, Work-related Discipline, Organizational Culture, Leadership, and Non-financial Compensation*

PENDAHULUAN

Seluruh unit kerja pemerintah pada dasarnya mempunyai satu tujuan yang sama yaitu mewujudkan masyarakat yang adil, makmur dan tertib berdasarkan Pancasila di dalam wadah negara kesatuan Republik Indonesia. Namun yang menjadi perhatian bagi jajaran pimpinan di Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Riau, kinerja para anggotanya masih belum mencapai titik kinerja yang optimal sebagaimana yang diharapkan.

Di dalam tubuh Satpol PP Provinsi Riau, pencapaian kinerja dirasakan masih kurang optimal, yang ditandai dengan masih banyaknya anggota yang memiliki kinerja hanya ditingkat yang

moderat/cukup baik. Pencapaian target nilai 91-100 hanya mampu terealisasi 9% pada tahun 2016 setelah sebelumnya berada di angka 10% pada tahun 2015. Padahal tugas SATPOL PP tersebut sangat membutuhkan kinerja yang baik mengingat ruang lingkup pekerjaannya yang bersangkutan dengan pelayanan publik khususnya urusan ketertiban dan keamanan masyarakat.

Penilaian masyarakat pada kinerja SATPOL PP juga masih banyak yang negatif. Terlebih lagi, citra lembaga ini memang kerap mendapatkan sorotan tajam masyarakat dengan masih banyaknya sejumlah ketidaktertiban yang terkesan dibiarkan oleh SATPOL PP.

Tentu saja citra negatif ini masih menggambarkan kinerja yang kurang optimal dari para anggota SATPOL PP.

Salah satu faktor penting bagi terciptanya kinerja yang optimal adalah masalah kedisiplinan kerja. Dalam konteks kerja di pemerintahan, Thoha (2008:42) menyatakan bahwa untuk mendapatkan pegawai yang bisa berdaya guna, berhasil guna dan bermutu maka diperlukan adanya aturan-aturan kedisiplinan. Permasalahan kedisiplinan memang masih menjadi fenomena yang umum terjadi di lingkungan instansi pemerintahan, tak terkecuali di SATPOL PP. Meskipun mengemban tugas sebagai penegak disiplin, namun pada kenyataannya masih cukup banyak anggota SATPOL PP yang justru melanggar sejumlah aturan kedisiplinan. Jika penegak disiplin saja banyak yang melakukan pelanggaran disiplin, bagaimana mungkin mereka akan bisa menunjukkan kinerja yang optimal dalam menegakkan kedisiplinan pelaksanaan ketertiban umum dan kedisiplinan seluruh pegawai yang ada di lingkungan instansi Pemerintah Provinsi Riau.

Rudito (2009:92) menyatakan bahwa kinerja yang baik adalah ketika tindakan yang diwujudkan sebagai peran yang sesuai dengan status dalam pranata yang ada dan sesuai dengan budaya perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Secara empiris, Juliningrum & Sudiro (2013) dan Shahzad, *et. al.*, (2012) menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja. Selain itu, budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling besar dalam

meningkatkan kedisiplinan kerja (Suniastuti & Suana, 2012). Disiplin kerja itu sendiri merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pencapaian kinerja (Setyadingdyah, *et.al.*, (2013); Gani, 2008).

Fenomena pemahaman dan penerapan akan budaya organisasi di lingkungan SATPOL PP itu sendiri tampaknya belum terlalu optimal. Permasalahan utamanya adalah hingga saat ini belum ada rumusan yang jelas dan pasti mengenai nilai-nilai serta norma-norma yang dapat menjadi budaya organisasi atau budaya kerja universal untuk seluruh Kantor SATPOL PP Provinsi Riau. Akibatnya tidak terjadi keseragaman nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan-kebiasaan yang menjadi standar perilaku para pegawai yang ada, tidak saja di tingkat provinsi namun juga di tingkat kabupaten dan kota di seluruh Provinsi Riau.

Selain itu, Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) menjadikan faktor kepemimpinan sebagai salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Secara empiris, kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja (Aznuriyandi, *et.al.*, 2014; Pradeep & Prabhu, 2011; Tampubolon, 2007). Singodimejo (dalam Sutrisno, 2014:89) menyatakan bahwa adanya keteladanan, keberanian dan pengawasan dari pimpinan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja seseorang. Adapun disiplin kerja itu sendiri merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pencapaian kinerja (Setyadingdyah, *et.al.*, (2013); Gani, 2008).

Di lingkungan SATPOL PP Provinsi Riau masalah kepemimpinan yang terjadi adalah

kemampuan pimpinan dalam mengharmonisasikan kerjasama di antara bawahan, sejawat dan juga kerjasama vertikal ke atas. Cukup sering terjadi suatu laporan pekerjaan terhenti di bagian-bagian tertentu akibat komunikasi yang terputus atau terganggu sehingga terjadi kesalahpahaman dalam memaknai suatu pekerjaan. Dampak yang muncul adalah sikap saling menyalahkan satu sama lain. Ketika konflik terjadi, pimpinan tidak menunjukkan jiwa kepemimpinannya sebagai pemersatu, namun malah ikut menjadi bagian dari konflik.

Selanjutnya permasalahan yang juga dirasakan masih menjadi kendala adalah pada aspek pemenuhan kompensasi, khususnya yang bersifat nonfinansial. Luthans (2016:607) menyatakan pada beberapa studi kasus justru ditemukan bahwa penghargaan nonfinansial merupakan prediktor yang paling besar pengaruhnya pada peningkatan kinerja. Oetomo dan Susanti (2012) dalam hasil risetnya menemukan bahwa kompensasi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang. Singodimejo (dalam Sutrisno, 2014:89) menyatakan bahwa faktor kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja seseorang. Secara empiris Ayu (2012) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kedisiplinan kerja seseorang. Adapun hasil penelitian Oetomo & Susanti (2012) menyimpulkan bahwa penerapan disiplin mampu memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja. Dengan demikian maka, secara teoritis, kinerja anggota SATPOL PP

Provinsi Riau yang kurang optimal berpotensi diakibatkan oleh kurang menariknya program-program kompensasi nonfinansial dalam meningkatkan kedisiplinan kerja.

Selain kompensasi finansial berupa gaji dan tunjangan (remunerasi), para anggota SATPOL PP juga menikmati sejumlah aspek nonfinansial yang disediakan oleh Pemerintah Provinsi Riau, diantaranya adalah kendaraan dinas, ruang kerja/kantor dan sarana hiburan/olahraga. Hal-hal bersifat fisik tersebut bisa dilihat dan dinikmati oleh seluruh anggota SATPOL PP. Meskipun jumlahnya masih jauh dari mencukupi, misalnya jumlah kendaraan dinas, minimnya jumlah lapangan dan peralatan berolahraga serta terbatasnya fasilitas kerja seperti alat komunikasi, namun setidaknya hal tersebut sudah diberikan dan secara bertahap terus ditingkatkan melalui peningkatan anggaran di APBD Provinsi Riau.

Keluhan yang paling banyak disampaikan oleh anggota SATPOL PP Provinsi Riau mengenai aspek nonfinansial adalah karena atasan kurang memberikan umpan balik pada kinerja anggotanya. Bawahan tentunya ingin mengetahui sejauh mana kelebihan dan kekurangan kinerja yang mereka miliki, dan mengharapkan bimbingan dari atasan untuk meningkatkan kinerja bawahan secara lebih optimal. Hal ini, menurut anggota SATPOL PP masih sangat jarang dilakukan oleh pimpinan. Bahkan jika ada anggota SATPOL PP yang menunjukkan prestasi, jarang diberikan pujian verbal dan nonverbal oleh pimpinannya. Padahal pengakuan seperti ini menurut Luthans (2016:607) bisa memberikan makna yang lebih penting daripada

kompensasi bersifat finansial karena kebanggaan diri tidak dapat dinilai dengan uang.

Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau?
3. Bagaimana pengaruh program kompensasi non finansial terhadap pencapaian kinerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau?
4. Bagaimana pengaruh kedisiplinan kerja terhadap pencapaian kinerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau?
5. Bagaimana kedisiplinan kerja memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau?
6. Bagaimana kedisiplinan kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau?
7. Bagaimana kedisiplinan kerja memediasi pengaruh antara kompensasi non finansial terhadap kinerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau?

KERANGKA TEORI

Definisi Kinerja

Sutrisno (2014:150) mendefinisikan kinerja adalah "successful role achievement" (keberhasilan pencapaian) yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya dalam menjalankan pekerjaannya. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015:67)

Definisi Disiplin Kerja

Hasibuan (2007:193) menyatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Adapun menurut Fahmi (2016:75) dinyatakan bahwa kedisiplinan adalah tingkat kepatuhan dan ketaatan kepada aturan yang berlaku serta bersedia menerima sanksi atau hukuman jika melanggar aturan yang telah ditetapkan dalam kedisiplinan tersebut.

Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi disebut sebagai budaya perusahaan yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan) (Sutrisno, 2010:2)

Definisi Kepemimpinan

Menurut Robbins dan Judge (2008:49), kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan.

Dalam konteks kepemimpinan, Sulistyani (2011:78-79) memberikan konsep kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Semakin baik penerapan budaya organisasi, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai

Rudito (2009:92) menyatakan bahwa kinerja yang baik adalah ketika tindakan yang diwujudkan sebagai peran yang sesuai dengan status dalam pranata yang ada dan sesuai dengan budaya perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Secara empiris, Juliningrum & Sudiro (2013) dan Shahzad, et. al., (2012) menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja.

H2: Semakin efektif jalannya kepemimpinan, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai

Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) menjadikan faktor kepemimpinan sebagai salah satu aspek yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Secara empiris, kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja (Aznuriyandi, et.al., 2014; Pradeep & Prabhu, 2011; Tampubolon, 2007).

H3: Semakin baik program kompensasi nonfinansial, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai

Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) yang menyatakan bahwa kompensasi dan penghargaan merupakan bagian dari faktor sistem organisasi yang bisa mempengaruhi kinerja pegawai. Luthans (2016:607) menyatakan pada beberapa studi kasus justru ditemukan bahwa penghargaan nonfinansial ada pada peringkat yang

lebih tinggi daripada penghargaan finansial.

Riset Stajkovic & Luthans dalam Luthans (2016:607) menemukan bahwa penghargaan sosial merupakan prediktor yang paling besar pengaruhnya pada peningkatan kinerja. Oetomo dan Susanti (2012) dalam hasil risetnya menemukan bahwa kompensasi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja.

H4: Semakin tinggi tingkat kedisiplinan kerja, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai

Thoha (2008:42) menyatakan bahwa untuk mendapatkan pegawai yang bisa berdaya guna, berhasil guna dan bermutu maka diperlukan adanya aturan-aturan kedisiplinan. Peraturan kedisiplinan ini memuat pokok-pokok kewajiban, larangan dan sanksi apabila kewajiban tidak ditaati atau larangan dilanggar. Secara empiris, penelitian Setyadingdyah, et.al., (2013) dan Gani (2008) menyimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja.

H5: Kedisiplinan kerja memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan kedisiplinan kerja (Suniastuti & Suana, 2012), sedangkan menurut Owoyemi & Ekwoaba, 2014), budaya organisasi dapat mendorong karyawan lebih termotivasi mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pada saat yang sama, disiplin kerja itu sendiri merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pencapaian kinerja (Setyadingdyah, et.al., (2013); Gani, 2008). Riset

Simanjuntak, et.al (2016) menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja.

H6: Kedisiplinan kerja memediasi pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Singodimejo (dalam Sutrisno, 2014:89) menyatakan bahwa adanya keteladanan, keberanian dan pengawasan dari pimpinan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja seseorang. Sedangkan kepemimpinan itu juga merupakan prediktor bagi kinerja (Aznuriyandi, et.al., 2014; Pradeep & Prabhu, 2011; Tampubolon, 2007). Adapun disiplin kerja itu sendiri merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pencapaian kinerja (Setyadingdyah, et.al., (2013); Gani, 2008). Riset Soleha, et.al (2012) menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung (direct effect) dan tidak langsung (indirect effect) kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

H7: Kedisiplinan kerja memediasi pengaruh antara kompensasi nonfinansial terhadap kinerja pegawai

Singodimejo (dalam Sutrisno, 2014:89) menyatakan bahwa faktor kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja seseorang. Secara empiris Ayu (2012) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kedisiplinan kerja seseorang. Sedangkan kompensasi nonfinansial itu juga merupakan faktor penting bagi kinerja (Luthans, 2016:607). Adapun hasil penelitian Oetomo & Susanti (2012) menyimpulkan bahwa

penerapan disiplin mampu memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data-data dalam penelitian ini adalah (Riduwan, 2010:97):

- a. Data primer, yaitu data yang dihimpun langsung dari sumber pertama. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang akan dibuat dengan model tertutup yang telah menyediakan pilihan jawaban kepada para responden.
- b. Data sekunder yang diperoleh dari data olahan yang telah dipublikasikan, baik yang berasal dari instansi, jurnal penelitian terdahulu, dan buku-buku penunjang yang relevan dengan materi budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi nonfinansial, disiplin kerja dan kinerja.

Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh anggota SATPOL PP Provinsi Riau yang berjumlah 168 orang. Dalam menentukan jumlah sampel, maka penulis menggunakan teknik sensus. Data-data primer yang diperoleh dari kuesioner. Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan *path analysis* (analisis jalur).

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 sampel penelitian. Dalam analisis ini,

penulis mempergunakan kaidah validitas berdasarkan Rochaety (2007:96), yang menyatakan bahwa hubungan antara suatu pengukuran dengan suatu kriteria digambarkan dengan nilai korelasi yang disebut koefisien korelasi (r). Kriteria suatu alat ukur dapat disebut valid adalah apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Item pengujian yang baik memiliki tingkat validitas paling rendah 0,30.

Uji Reliabilitas

Sementara kaidah reliabilitas sebuah instrumen penelitian menurut Rochaety (2007:99) dikatakan bahwa nilai koefisien reliabilitas dapat diketahui dengan menggunakan model alpha cronbach's. Rule of thumb Cronbach's alpha harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair dalam Abdillah & Jogyanto, 2015:196).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas disebut *valid* apabila nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$. Item pengujian yang baik memiliki tingkat validitas paling rendah 0,30.

Tabel 1: Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Indikator	Nilai Korelasi (r_{hitung})	Korelasi tabel (r_{tabel})	Kriteria Validitas
Kinerja	Y _{2,1}	0.759	0.30	Valid
	Y _{2,2}	0.762	0.30	Valid
	Y _{2,3}	0.800	0.30	Valid
	Y _{2,4}	0.791	0.30	Valid
Disiplin Kerja	Y _{1,1}	0.736	0.30	Valid
	Y _{1,2}	0.602	0.30	Valid
	Y _{1,3}	0.709	0.30	Valid
	Y _{1,4}	0.593	0.30	Valid
	Y _{1,5}	0.761	0.30	Valid
Budaya Organisasi	X _{1,1}	0.775	0.30	Valid
	X _{1,2}	0.760	0.30	Valid
	X _{1,3}	0.810	0.30	Valid
	X _{1,4}	0.804	0.30	Valid
	X _{1,5}	0.809	0.30	Valid
	X _{1,6}	0.817	0.30	Valid
Kepemimpinan	X _{2,1}	0.701	0.30	Valid
	X _{2,2}	0.912	0.30	Valid
	X _{2,3}	0.860	0.30	Valid
	X _{2,4}	0.814	0.30	Valid
	X _{2,5}	0.855	0.30	Valid
Kompensasi Nonfinansial	X _{3,1}	0.704	0.30	Valid
	X _{3,2}	0.676	0.30	Valid
	X _{3,3}	0.487	0.30	Valid
	X _{3,4}	0.780	0.30	Valid
	X _{3,5}	0.701	0.30	Valid
	X _{3,6}	0.831	0.30	Valid

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa seluruh item pada instrumen penelitian layak untuk dipergunakan sebagai alat pengumpulan data mengingat nilai koefisien seluruh item berada pada kategori valid. Dengan demikian maka seluruh indikator yang digunakan bisa merepresentasikan masing-masing kinerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi non-finansial dapat digunakan sebagai alat pengumpulan data-data penelitian.

Hasil Uji Reliabilitas

Nilai koefisien reliabilitas dapat diketahui dengan menggunakan model alpha cronbach's. Rule of thumb

Cronbach's alpha harus lebih besar dari 0,7.

Tabel 2 : Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Batas Bawah	Kriteria
Kinerja	0.894	0.60	Reliabel
Disiplin Kerja	0.861	0.60	Reliabel
Budaya Organisasi	0.928	0.60	Reliabel
Kepemimpinan	0.933	0.60	Reliabel
Kompensasi Nonfinansial	0.880	0.60	Reliabel

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel pada instrumen penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,70 sehingga layak untuk dipergunakan sebagai alat pengumpulan data. Dengan demikian maka seluruh indikator yang

digunakan bisa merepresentasikan masing-masing variabel kinerja, disiplin kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi non-finansial karena telah memenuhi standar reliabilitas yang baik.

Hasil Penelitian

Analisis Jalur

Analisis jalur dilakukan untuk menguji kontribusi langsung dan tidak langsung dari budaya organisasi, kepemimpinan dan kompensasi non-finansial terhadap kinerja melalui variabel disiplin kerja.

Tabel 3: Hasil Pengujian Analisis Jalur

Pengaruh Variabel	Analisis Deskriptif	Pengaruh terhadap Kinerja (Z)		Pengaruh Total
		Langsung	Tidak langsung melalui Disiplin Kerja	
Budaya organisasi	Baik	0,194	0,155	0,349
Kepemimpinan	Baik	0,006	0,103	0,109
Kompensasi non-finansial	Cukup	0,103	0,049	0,152
Disiplin kerja	Tinggi	0,487	-	0,487

Sumber: Data olahan, 2018

Kontribusi langsung budaya organisasi terhadap kinerja = 0,194. Kontribusi tidak langsung budaya organisasi dengan dimediasi oleh disiplin kerja terhadap kinerja adalah: $0,319 \times 0,487 = 0,155$. Sehingga dengan demikian maka pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja setelah dimediasi oleh disiplin kerja adalah: $0,194 + 0,155 = 0,349$.

Kontribusi langsung kepemimpinan terhadap kinerja =

0,006. Kontribusi tidak langsung kepemimpinan dengan dimediasi oleh disiplin kerja terhadap kinerja adalah: $0,211 \times 0,487 = 0,103$. Sehingga dengan demikian maka pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja setelah dimediasi oleh disiplin kerja adalah: $0,006 + 0,103 = 0,109$.

Kontribusi langsung kompensasi non-finansial terhadap kinerja = 0,103. Kontribusi tidak langsung kompensasi non-finansial dengan

dimediasi oleh disiplin kerja terhadap kinerja adalah: $0,101 \times 0,487 = 0,049$. Dengan demikian maka pengaruh total kompensasi non-finansial terhadap kinerja pasca dimediasi disiplin kerja: $0,103 + 0,049 = 0,152$.

Berdasarkan seluruh hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka hasil pengujian hipotesis dapat digambarkan pada Tabel 4 berikut ini:

Tabel 4: Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Hasil	Kriteria	Hipotesis
H ₁	Semakin baik penerapan budaya organisasi, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai	$t_{hit} 2,301 > t_{hi} 1,975$	signifikan	Diterima
H ₂	Semakin efektif jalannya kepemimpinan, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai	$t_{hit} 0,078 < t_{hi} 1,975$	Tidak signifikan	Ditolak
H ₃	Semakin baik program kompensasi non-finansial, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai	$t_{hit} 1,269 < t_{hi} 1,975$	Tidak signifikan	Ditolak
H ₄	Semakin tinggi kedisiplinan kerja, semakin optimal pencapaian kinerja pegawai	$t_{hit} 6,983 > t_{hi} 1,975$	signifikan	Diterima
H ₅	Kedisiplinan memediasi pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	- Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja = 0,194 - Pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui disiplin kerja = 0,155 - Pengaruh total budaya organisasi terhadap kinerja setelah dimediasi oleh disiplin kerja = 0,349		Diterima
H ₆	Kedisiplinan memediasi pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	- Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja = 0,006 - Pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui disiplin kerja = 0,103 - Pengaruh total kepemimpinan terhadap kinerja setelah dimediasi oleh disiplin kerja = 0,109		Diterima
H ₇	Kedisiplinan memediasi pengaruh antara kompensasi non-finansial terhadap kinerja pegawai	- Pengaruh langsung kompensasi non-finansial terhadap kinerja = 0,103 - Pengaruh tidak langsung kompensasi non-finansial terhadap kinerja melalui disiplin kerja = 0,049 - Pengaruh total kompensasi non-finansial terhadap kinerja setelah dimediasi oleh disiplin kerja = 0,152		Diterima

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para anggota. Artinya adalah kinerja anggota secara langsung ditentukan oleh pemahaman dan penerapan budaya organisasi. Dengan temuan ini maka kesimpulan ini sejalan dengan konsep teoritis yang dikemukakan oleh Rudito (2009:92) yang menyatakan bahwa kinerja yang baik adalah ketika tindakan yang diwujudkan sebagai peran yang sesuai dengan status dalam pranata yang ada dan sesuai dengan budaya perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian maka hipotesis pertama dapat diterima.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan adanya kecenderungan yang tinggi pada penilaian responden terhadap aspek budaya organisasi. Indikasi yang tertinggi dari penerapan budaya organisasi adalah adanya semangat dan agresivitas yang tinggi dari para anggota dalam bekerja yang diikuti dengan perilaku ketelitian dalam bekerja yang dicerminkan dari tindakan memeriksa kembali hasil-hasil pekerjaan yang telah dilakukan. Namun demikian penerapan aspek budaya organisasi tidak sepenuhnya efektif, karena hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa pada aspek penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi masih belum optimal. Maka sebagai implikasi manajerialnya, organisasi perlu memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai budaya organisasinya pada seluruh jajaran, baik pada anggota maupun di level pimpinan setiap unit kerja yang ada. Arah penerapan nilai-nilai yang selama ini ada adalah bagaimana menguatkan kedisiplinan para anggota. Terutama sekali adalah bagaimana agar seluruh standar

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN
Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

proses dan hasil kerja bisa diketahui dengan jelas, dipahami dan akhirnya bisa dipenuhi oleh seluruh anggota didalam organisasi. Terlebih lagi masih cukup banyak anggota yang hanya merupakan lulusan SMA/SMK dimana tingkat pemahaman teknis pekerjaan serta pada perangkat perundang-undangan dan peraturan relatif masih kurang baik.

Secara empiris, temuan ini juga mendukung hasil riset Shahzad, *et. al.*, (2012) dan Juliningrum & Sudiro (2013) tentang Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai yang menemukan adanya pengaruh yang signifikan dari penerapan budaya organisasi terhadap pencapaian kinerja. Namun demikian, jika dibandingkan dengan temuan penelitian Darsana (2013) tentang *The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior* yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, maka penelitian ini menjadi kurang sejalan.

Pengaruh Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif namun dampaknya tidak signifikan terhadap kinerja para anggota. Artinya faktor kepemimpinan tidak dapat secara langsung mendorong para anggota untuk meningkatkan kinerja para anggotanya. Kesimpulan ini dengan demikian tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) yang menjadikan faktor kepemimpinan sebagai salah satu aspek yang dapat mempengaruhi

kinerja. Dengan hasil ini maka hipotesis kedua tidak dapat diterima.

Argumentasinya dapat dilihat dari hasil analisis deskriptif, dimana indikator paling rendah yang dinilai oleh responden adalah pada aspek pemberdayaan yang dilakukan pimpinan. Pada bagian ini, cukup banyak anggota yang merasa bahwa pimpinan belum sepenuhnya optimal dalam memberikan pemberdayaan kepada seluruh anggotanya. Organisasi penegak hukum dan peraturan daerah, membutuhkan pimpinan yang bisa membentuk kedisiplinan kerja, sehingga faktor inilah yang berpotensi menjadi aspek mediasi/penghubung dari faktor kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja para anggota. Jadi meskipun ada kecenderungan pola kepemimpinan yang sudah baik, terutama dari aspek kemampuan pimpinan mempersatukan perbedaan di organisasi dan merupakan sosok yang visioner, namun oleh karena pimpinan dirasakan kurang mampu memberdayakan anggota secara optimal, maka pengaruh kepemimpinan yang ada di organisasi tidak sepenuhnya bisa mempengaruhi perubahan tingkat kinerja para anggota secara signifikan.

Implikasi manajerialnya adalah bahwa kepemimpinan di organisasi harus diarahkan pada penguatan kinerja para anggotanya. Di organisasi bertipe semi-militeristik, maka peran pimpinan relatif dominan karena menganut azas satu komando. Aspek-aspek kepemimpinan efektif seperti visioner, mampu mempersatukan, mampu memberdayakan, menjaga keseimbangan rasio-emosi dan berintegritas harus menjadi karakteristik pimpinan di setiap unit kerja yang ada, agar peran seorang

pimpinan mampu mendorong terjadinya peningkatan kinerja anggota. Terutama adalah bagaimana pimpinan bisa berperilaku yang proporsional dihadapan para anggota senior yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun dimana dalam penelitian ini merupakan komposisi terbanyak dalam struktur organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian Posuma (2013) dan Nurwati, *et.al*, (2012) tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara) yang juga tidak menemukan adanya pengaruh langsung yang signifikan dari aspek kepemimpinan terhadap kinerja. Namun jika dibandingkan dengan Aznuriyandi, *et.al*, (2014) dan Pradeep & Prabhu (2011), maka kesimpulan penelitian ini paradox dengan temuan sebelumnya yang membuktikan adanya pengaruh signifikan dari aspek kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja para anggota.

Pengaruh Langsung Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompensasi non-finansial disimpulkan berpengaruh positif namun dampaknya tidak signifikan terhadap kinerja para anggota. Artinya adalah kinerja anggota bukan ditentukan secara langsung oleh kompensasi non-finansial. Kesimpulan ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Armstrong & Baron dalam Wibowo (2011:100) yang menyatakan bahwa kompensasi dan penghargaan merupakan bagian dari faktor sistem organisasi yang bisa mempengaruhi

kinerja pegawai. Kesimpulan ini juga bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2016:607) yang menyatakan bahwa penghargaan nonfinansial ada pada peringkat yang lebih tinggi daripada penghargaan finansial dalam mendorong kinerja. Dengan demikian maka hipotesis ketiga penelitian tidak dapat diterima.

Dari hasil analisis deskriptif, rata-rata hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa faktor kompensasi non-finansial hanya berada pada kategori moderat/netral, sedangkan kinerja anggota dinilai tinggi oleh pimpinan. Dua indikator kompensasi non finansial yang mendapatkan penilaian tinggi dari responden adalah karena pegawai cukup mendapatkan motivasi dan bantuan solusi dari organisasi mengenai permasalahan kerja serta pimpinan juga cukup sering memberikan sapaan ramah kepada para pegawai. Namun secara umum cukup banyak anggota yang belum merasa puas dengan pemenuhan aspek kompensasi non-finansial seperti pendistribusian penugasan-penugasan khusus dan pelarangan untuk membawa peralatan/fasilitas kerja ke rumah. Maka argumentasi ini menjadi alasan mengapa tingginya kinerja para anggota bukan ditentukan oleh aspek kompensasi non-finansial. Implikasi manajerialnya adalah, kompensasi non-finansial terutama keadilan penugasan khusus, fasilitas kantor, pujian, sapaan dan umpan balik pimpinan akan mendorong peningkatan kinerja para anggota. Terlebih mayoritas anggota organisasi merupakan lulusan sarjana atau dari kalangan terdidik yang biasanya tidak saja mengharapkan imbalan berupa finansial, namun juga menginginkan adanya penghargaan non finansial

yang bisa memperkuat citra diri dan pengakuan terhadap aktualisasi mereka di organisasi.

Kesimpulan ini menguatkan temuan penelitian Posuma (2013) dan Nurwati, *et.al*, (2012) tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara) yang menyatakan hasil penelitiannya bahwa kinerja seseorang tidak secara langsung dipengaruhi oleh faktor kompensasi. Perbedaan secara empiris terjadi dengan hasil riset Stajkovic & Luthans dalam Luthans (2016:607) yang menemukan bahwa penghargaan sosial merupakan prediktor yang paling besar pengaruhnya pada peningkatan kinerja. Perbedaan juga terjadi dengan hasil riset Oetomo dan Susanti (2012) tentang Penerapan Disiplin Sebagai Pemoderasi Hubungan Antara Pemberian Kompensasi Dan Penghargaan Terhadap Kinerja, dalam hasil risetnya menemukan bahwa kompensasi merupakan faktor yang sangat mempengaruhi kinerja seseorang.

Pengaruh Disiplin kerja Terhadap Kinerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja para anggota. Semakin tinggi tingkat kedisiplinan kerja para anggota, maka semakin baik pencapaian kerjanya. Hasil ini sekaligus menguatkan teori Thoha (2008:42) yang menyatakan bahwa untuk mendapatkan pegawai yang bisa berdaya guna, berhasil guna dan bermutu, maka diperlukan adanya kedisiplinan. Berdasarkan temuan ini maka hipotesis keempat dapat diterima.

Hasil analisis deskriptif penelitian menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja para anggota yang masuk pada kategori tinggi pada akhirnya mampu meningkatkan penilaian kinerja mereka. Kedisiplinan berkaitan dengan kepatuhan setiap anggota organisasi dalam menjalankan segala peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan. Terlebih lagi pada organisasi semi-militeristik, maka kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi. Kecenderungan kedisiplinan yang paling tinggi berdasarkan hasil temuan deskriptif adalah dikarenakan para anggota mematuhi aturan terkait jam pulang kantor dan ketaatan yang tinggi pada seluruh aturan kerja yang ada. Namun demikian, indikasi yang menunjukkan bahwa kedisiplinan kerja masih belum sepenuhnya efektif adalah pada karena cukup banyak anggota yang tidak mendapatkan penilaian yang baik dalam bekerja oleh pimpinan. Kurang optimalnya penilaian kedisiplinan kerja ini terutama terjadi pada anggota yang senior dimana dari hasil penelitian menunjukkan jumlah anggota senior yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun merupakan mayoritas dalam komposisi kepegawaian di organisasi. Maka sebagai implikasinya bagi organisasi tentu saja didorong untuk menjaga terus kedisiplinan kerja setiap anggotanya, terutama sekali yang berkaitan dengan penilaian pimpinan dalam hal pelaksanaan pekerjaan oleh para anggota yang senior.

Secara empiris, kesimpulan ini sejalan pula dengan temuan penelitian Gani (2008) dan Setyaningdyah *et.al*, (2013) tentang The Effects of Human Resource Competence, Organizational Commitment and

Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance yang hasil penelitiannya menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap pencapaian kinerja. Namun demikian berbeda dengan temuan Jeffrey & Soleman (2017) yang menyimpulkan bahwa kedisiplinan menjadi faktor yang paling kecil pengaruhnya pada kinerja, maka temuan penelitian ini justru menjadikan disiplin kerja sebagai faktor yang paling signifikan dalam mempengaruhi kinerja. Adapun jika dibandingkan dengan temuan Sofyan, et.al, (2017) tentang The Effect of Career Development and Working Discipline Towards Working Satisfaction And Employee Performance in the Regional Office of Ministry of Religious Affair in South Sulawesi yang tidak menemukan adanya pengaruh signifikan antara kedisiplinan terhadap kinerja, maka kesimpulan ini menjadi bertolak belakang dengan kesimpulan tersebut.

Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi mengalami penguatan dampak kontributif pada peningkatan kinerja, ketika budaya organisasi tersebut mampu terlebih dahulu menguatkan kedisiplinan kerja para anggota. Hal ini dikarenakan bahwa budaya organisasi yang dipahami dan diterapkan para anggota selama ini memang memberikan pengaruh besar pada peningkatan kedisiplinan kerja mereka. Kedisiplinan itu yang kemudian mendorong terjadinya peningkatan kinerja para anggota. Dengan hasil ini maka hipotesis kelima penelitian dapat diterima.

Temuan ini sejalan dengan apa yang disimpulkan oleh Suniastuti & Suana (2012) bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling besar dalam meningkatkan kedisiplinan kerja, dan selanjutnya menurut Owoyemi & Ekwoaba, (2014), budaya organisasi yang kuat akan dapat mendorong pegawai untuk lebih termotivasi mencapai kinerja yang lebih tinggi. Pada saat yang sama, disiplin kerja itu sendiri merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pencapaian kinerja (Setyadingdyah, *et. al*, 2013; Gani, 2008).

Maka implikasinya bagi organisasi adalah mengarahkan agar setiap nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi dapat lebih dulu memperkuat sisi-sisi kedisiplinan kerja para anggotanya, baik dari aspek regulasi/peraturan dan prosedurnya maupun perilaku para anggota tersebut. Dengan demikian, kedisiplinan kerja yang bersendikan nilai-nilai budaya organisasi ini yang akan dapat meningkatkan kinerja para anggota.

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan budaya organisasi baik terhadap disiplin kerja maupun kinerja, dimana hasil ini berbeda dengan Darsana (2013) yang menyatakan budaya organisasi tidak secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja. Namun demikian berbeda dengan temuan Simanjuntak, *et.al* (2016) tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop Iv Semarang yang menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan baru memiliki dampak yang konstruktif pada peningkatan kinerja, jika sebelumnya kepemimpinan tersebut mampu menguatkan kedisiplinan kerja para anggota. Hal ini dikarenakan bahwa pola dan karakteristik kepemimpinan di organisasi selama ini memang lebih diarahkan untuk peningkatan kedisiplinan kerja mereka. Kedisiplinan itu yang kemudian mendorong terjadinya peningkatan kinerja para anggota. Dengan hasil ini maka hipotesis keenam penelitian dapat diterima.

Temuan ini sejalan dengan apa yang disimpulkan oleh Singodimejo (dalam Sutrisno, 2014:89) menyatakan bahwa adanya keteladanan, keberanian dan pengawasan dari pimpinan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja seseorang. Secara langsung menurut Nurwati, *et.al*, (2012) kepemimpinan tidak bisa secara langsung mempengaruhi kinerja, sehingga dibutuhkan faktor lain, dalam konteks hasil penelitian ini adalah kedisiplinan kerja. Adapun disiplin kerja itu sendiri merupakan faktor penentu bagi keberhasilan pencapaian kinerja (Setyadingdyah, *et.al*, 2013; Gani, 2008).

Maka implikasinya adalah bagaimana menjadikan pola dan karakteristik kepemimpinan setiap pimpinan di organisasi dapat lebih dulu memperkuat sisi-sisi kedisiplinan kerja para anggotanya, baik dari aspek regulasi/peraturan dan prosedurnya maupun perilaku para

anggota tersebut. Dengan demikian, para anggota yang memiliki kedisiplinan kerja sebagai hasil arahan dan bimbingan pimpinan yang efektif dan berkualitas, pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja para anggota.

Secara empiris, kesimpulan ini sejalan pula dengan temuan penelitian Soleha *et.al* (2012) tentang Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Provinsi Jawa Barat yang menemukan bahwa terdapat pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Kesimpulan ini berimplikasi pada penetapan prioritas tujuan pelaksanaan program-program K3 untuk terlebih dahulu memperbaiki perilaku para kru kapal. Jika perilaku kerja sudah positif dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan sebagaimana yang diharapkan maka akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mendapatkan produktivitas kerja yang lebih optimal dari setiap kru kapal. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa permasalahan utama pada perilaku kerja adalah kurangnya orientasi kerja yang positif, sehingga program-program K3, khusus audit peralatan dan pemeriksaan perilaku kerja hendaknya diarahkan untuk perbaikan orientasi kerja para kru kapal tersebut.

Pengaruh Tidak Langsung Kompensasi Non-Finansial Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi Oleh Disiplin Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial baru memiliki dampak yang konstruktif pada peningkatan kinerja, jika sebelumnya unsur-unsur kompensasi

non-finansial tersebut terlebih dulu mampu menguatkan kedisiplinan kerja para anggota. Kompensasi non-finansial memang tidak terkait secara langsung dengan peningkatan kinerja, karena lebih kepada pemberian suasana kerja dan psikologi kerja yang lebih memuaskan. Suasana seperti ini diarahkan untuk peningkatan kedisiplinan kerja yang kemudian mendorong terjadinya peningkatan kinerja para anggota. Dengan hasil ini maka hipotesis ketujuh penelitian dapat diterima.

Singodimejo (dalam Sutrisno, 2014:89) menyatakan bahwa faktor kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kedisiplinan kerja seseorang. Secara empiris Ayu (2012) menemukan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi dengan kedisiplinan kerja seseorang. Sedangkan kompensasi nonfinansial itu juga merupakan faktor penting bagi kinerja (Luthans, 2016:607).

Maka implikasinya adalah bagaimana agar kompensasi non-finansial bisa menciptakan suasana kerja dan psikologis yang mampu memperkuat kedisiplinan kerja para anggotanya, baik dari aspek regulasi/peraturan dan prosedurnya maupun perilaku para anggota tersebut. Dengan demikian nantinya, kedisiplinan para anggota yang terbentuk dari suasana psikologis yang positif karena mereka telah mendapatkan penghargaan non-finansial yang baik, akan mampu memberikan dorongan motivasi pada anggota untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Adapun hasil penelitian Oetomo & Susanti (2012) tentang Penerapan Disiplin Sebagai Pemoderasi Hubungan Antara Pemberian Kompensasi Dan Penghargaan

Terhadap Kinerja menyimpulkan bahwa penerapan disiplin mampu memoderasi hubungan antara kompensasi terhadap kinerja. Maka dapat dikatakan bahwa temuan pada penelitian Oetomo & Susanti (2012) cukup selaras dan sejalan dengan temuan penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja. Maknanya adalah, semakin baik pemahaman dan penerapan nilai-nilai dalam budaya organisasi, maka semakin tinggi pencapaian kinerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya organisasi yang baik berupa inovasi, perhatian pada hal rinci, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas akan mendorong terciptanya kinerja yang lebih optimal.
2. Kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Maknanya faktor kepemimpinan tidak dapat secara langsung mendorong para anggota SATPOL PP Provinsi Riau untuk meningkatkan kinerjanya. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan berupa masih kurang optimalnya pemberdayaan para anggota menjadi alasan mengapa kepemimpinan tidak memberikan kontribusi langsung yang signifikan pada pencapaian kinerja anggota.
3. Kompensasi non-finansial tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Maknanya adalah, kinerja

tidak secara langsung ditentukan oleh kompensasi non-finansial yang diberikan organisasi kepada para anggotanya. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa fleksibilitas menggunakan fasilitas kerja diluar jam kantor dan kurang adilnya pendistribusi tugas-tugas khusus menjadi alasan mengapa kompensasi non-finansial tidak memberikan pengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja.

4. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Maknanya adalah, semakin tinggi kedisiplinan kerja maka pencapaian kinerja akan semakin baik. Hasil analisa deskriptif menunjukkan bahwa unsur-unsur kedisiplinan kerja yang terdiri dari kepatuhan pada waktu kerja, pelaksanaan kerja, kepatuhan pada peraturan dan perilaku kerja yang baik akan dapat mendorong terjadinya peningkatan kinerja pada anggota SATPOL PP Provinsi Riau.
5. Disiplin kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mencakup pada inovasi, keberanian mengambil risiko, perhatian pada rincian kerja, orientasi yang mengarah kepada hasil dan tim kerja serta agresivitas dan stabilitas semestinya diarahkan untuk memperkuat disiplin kerja para anggota SATPOL PP Provinsi Riau yang selanjutnya akan menjadi landasan bagi pencapaian kinerja yang lebih tinggi.
6. Disiplin kerja memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek-aspek kepemimpinan yang visioner, pemersatu, pemberdaya, keseimbangan dan integritas harus diarahkan lebih dulu untuk membentuk perilaku kedisiplinan kerja para anggota SATPOL PP Provinsi Riau, yang selanjutnya akan menjadi landasan untuk pencapaian kinerja yang lebih baik.
7. Disiplin kerja memediasi pengaruh kompensasi non-finansial terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial diperlukan untuk terlebih dulu menciptakan suasana psikologis yang positif dalam membentuk kedisiplinan kerja anggota SATPOL PP Provinsi Riau, sehingga pada akhirnya hal tersebut bisa mendorong ke arah perbaikan kinerja.

Saran

Beberapa rekomendasi yang dapat disarankan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kinerja anggota perlu dioptimalkan khususnya pada aspek pemanfaatan waktu kerja. Direkomendasikan untuk memberikan pelatihan mengenai manajemen waktu kerja (*time management*) kepada para anggota. Agenda kerja perlu dirancang dan tertulis untuk kemudian oleh masing-masing pimpinan unit kerja/regu, bisa melakukan *briefing* kepada anggotanya mengenai apa dan kapan tugas-tugas harus dilakukan pada hari itu, sehingga para anggota memiliki kejelasan sasaran tugas yang harus dilakukannya.
2. Kedisiplinan kerja yang perlu diperbaiki adalah ketepatan kehadiran dan pulang kerja. Direkomendasikan agar, baik di kantor SATPOL PP Provinsi Riau maupun dimana para anggota ditempatkan dalam tugas-tugas khusus, absensi dilakukan secara

digital, misalnya menggunakan *finger print*. Sanksi yang lebih tegas dan konsisten perlu dilakukan bagi yang melanggar, misalnya dengan memberlakukan pemotongan tunjangan atau penundaan pemberian tugas-tugas khusus kepada anggota yang melanggar aturan jam kerja.

3. Aspek budaya organisasi yang masih perlu ditingkatkan adalah kestabilan dalam menjaga standar kualitas penyelesaian pekerjaan. Direkomendasikan agar dalam setiap *briefing* sebelum memulai pekerjaan di pagi hari, selain menyosialisasikan tugas-tugas, pimpinan unit-unit kerja juga menyampaikan target dan sasaran secara jelas, bukan hanya kuantitas namun kualitas hasil kerja seperti apa yang ingin dicapai untuk setiap tugas yang diberikan.
4. Peran kepemimpinan berupa pemberdayaan masih dirasakan kurang optimal. Oleh karena itu disarankan organisasi dapat memberikan kesempatan kepada anggota untuk mengembangkan kompetensinya dengan cara memfasilitasi keikutsertaan pada pelatihan keahlian, baik oleh internal maupun oleh lembaga profesional. Disarankan juga agar para anggota yang berprestasi dan menguasai persoalan, ikut dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan organisatoris yang berkaitan dengan strategi pelaksanaan tugas-tugas di lapangan.
5. Pada aspek kompensasi non-finansial, aspek fleksibilitas perizinan untuk menggunakan fasilitas kerja diluar jam kantor dan kesempatan mengikuti tugas-tugas khusus menjadi dua hal yang perlu diperbaiki. Aturan mengenai pemanfaatan fasilitas kerja sudah

jelas diatur oleh organisasi, maka yang bisa dilakukan organisasi adalah dengan memberikan pemahaman dan menyosialisasikan aturan internal dan regulasi hukum yang terkait dengan penggunaan aset-aset milik negara/daerah yang tidak dapat digunakan untuk kepentingan pribadi. Sedangkan untuk penugasan khusus, disarankan agar menyusun jadwal distribusi penugasan khusus yang tertulis dan berkeadilan, sehingga setiap anggota memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan tugas-tugas khusus.

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, Maristiana. 2012. *Hubungan Kompensasi Dengan Disiplin Kerja Karyawan Pada PT. Rizka Tama Line di Bandar Lampung*. Jurnal Organisasi dan Manajemen, 2(2), 111-119
- Aznuriyandi, S. Hendriyani dan Machasin. 2014. *Pengaruh Kompetensi, Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Sultan Syarif Kasim II Pekanbaru*. Jurnal Aplikasi Bisnis, 5(1), 1-23
- Darsana, Made. 2013. *The Influence of Personality and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior*. The International Journal of Management, 2(4), 35-42
- Gani, Achmad. 2008. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bumi Dan Bangunan Kota Makassar*.

- Jurnal Aplikasi Manajemen, 7(1), 220-228
- Juliningrum, E., dan A. Sudiro. 2013. *Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 11(4), 665-676
- Luthans, Fred. 2016. *Perilaku Organisasi*. Andi, Yogyakarta
- Nurwati, U. Nimran, M. Setiawan dan Surachman. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Budaya Organisasi, Komitmen Kerja, Perilaku Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Satuan Perangkat Kerja Daerah Propinsi Sulawesi Tenggara)*. Jurnal Aplikasi Manajemen, 10(11), 1-11
- Oetomo, H.W. dan Susanti. 2012. *Penerapan Disiplin Sebagai Pemoderasi Hubungan Antara Pemberian Kompensasi Dan Penghargaan Terhadap Kinerja*. Majalah Ekonomi, XXII (1), 65-78
- Owoyemi, O.O., dan Ekwoaba J.O. 2014. *Organizational Culture: A Tool For Management to Control, Motivate and Enhance Employees' Performance*. American Journal of Business and Management, 3(3), 168-177
- Posuma, C.O., 2013. *Kompetensi, Kompensasi dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado*. Jurnal EMBA, 1(4), 646-656
- Pradeep, D.D., dan N.R.V. Prabhu. 2011. *The Relationship Between Effective Leadership And Employee Performance*. International Conference on Advancement in Information Technology, vol. 20, 198-207. IACSIT Press, Singapore
- Rudito, Bambang. 2009. *Membangun Orientasi Nilai Budaya Perusahaan*. Penerbit Rekayasa Sains, Bandung
- Setyaningdyah, E., U.M. Kertahadi, dan A. Thoyib, 2013. *The Effects of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(4), 140-153
- Shahzad, F., R.A. Luqman, A.R. Khan, dan L. Shabir, 2012. *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(9), 975-985
- Suniastuti, N.P.E, dan I.W. Suana. 2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar*. E-Jurnal Manajemen Universita Udayana, 1(1), 90-109. <http://www.ojs.unud.ac.id>
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Kencana, Jakarta
- _____. 2014. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Kencana, Jakarta
- Tampubolon, B. dulbert. 2007. *Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah*

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DAN KOMPENSASI NON
FINANSIAL TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA
KINERJA ANGGOTA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA PROVINSI RIAU

Menerapkan SNI 19-9001-2001.
Jurnal Standarisasi, 9(3), 106-115

Thoha, M. 2008. *Manajemen
Kepegawaian Sipil di Indonesia.*
Kencana Media, Jakarta

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja.*
Rajawali Press, Jakarta