

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI DISIPLIN KERJA

R. Joko Sugiharjo

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana

Email: [r.joko@mercubuana.ac.id](mailto:r.joko@mercubuana.ac.id)

### ABSTRACT

*The author investigated the relation between communication, leadership, organizational culture and employee work discipline in a sample of 100 employees of the Telecommunication company in Jakarta. The sampling method used with simple random sampling and data were collected using questionnaire. Results indicated a significant influence between leadership, organizational culture and communication toward employee work discipline.*

**Keywords:** leadership, organizational culture, communication, work discipline.

### 1. PENDAHULUAN

Salah satu industri yang mengalami perkembangan pesat adalah industri telekomunikasi. Sejalan dengan perkembangan industri telekomunikasi pemerintah telah menerbitkan berbagai peraturan yang berfungsi untuk menetapkan kebijakan, mengawasi dan mengendalikan pertumbuhan industri ini di Indonesia. Undang-undang tentang telekomunikasi Nomor 36 Tahun 1999 menyatakan, tujuan penyelenggaraan telekomunikasi adalah untuk mendukung persatuan dan kesatuan bangsa, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata, mendukung kehidupan ekonomi dan kegiatan pemerintahan, serta meningkatkan hubungan antar bangsa. Artinya, peran penting perusahaan dalam industri telekomunikasi bagi kemajuan bangsa Indonesia telah menempatkan perusahaan telekomunikasi menjadi objek yang menarik untuk diteliti.

Faktanya peta kompetisi bisnis dalam industri telekomunikasi telah merubah tantangan bisnis menjadi lebih kompleks. Persaingan bisnis dalam industri telekomunikasi menunjukkan peningkatan yang cukup berarti khususnya perusahaan penyelenggara telekomunikasi di Indonesia. Menurut Katalog BPS Indonesia (2016), penyelenggara telepon tetap kabel terdiri atas 3 (tiga) perusahaan yakni PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom), PT Indosat, dan PT Batam Bintan Telekomunikasi (BBT). Penyelenggara telepon tetap nirkabel terdiri dari 4 (empat) perusahaan yaitu PT Telkom, PT Indosat, PT Smartfren Telecom dan PT Bakrie Telecom, dan penyelenggara telepon bergerak selular terdiri atas 8 (delapan) perusahaan telekomunikasi, yaitu PT Indosat, PT Telkomsel, PT Smart Telecom, PT Smartfren Telecom, PT XLXiata, PT Sampoerna Telekomunikasi Indonesia (STI), PT Axis Telecom Indonesia, dan PT Hutchison CP Telecommunication. Adapun penyelenggara telepon bergerak satelit hanya satu, yaitu PT Pasifik Satelit Nusantara (PSN).

Bertambahnya pemain bisnis untuk memperebutkan bagian pasar yang ada menyadarkan para pelaku bisnis untuk lebih memberi perhatian tidak hanya pada aspek mengelola produk semata namun bagaimana karyawan selaku penggerak sistem operasional perusahaan dapat terkelola dengan baik, terlebih lagi jika bisnis perusahaan berfokus pada penyampaian produk jasa kepada konsumen sasaran. Memberi perhatian terhadap permasalahan pengelolaan sumber daya manusia (sdm) menjadi penting. Peran penting sdm untuk mencapai tujuan perusahaan menjadi pertimbangan manajemen perusahaan dalam menyusun berbagai kebijakan yang akan mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan harapan perusahaan dalam proses bisnis yang efektif yang pada gilirannya akan mengarah pada pencapaian kinerja unggul. Banyak sekali penelitian yang memberi perhatian terhadap permasalahan kinerja. Penelitian tentang peningkatan kinerja yang dikaitkan dengan disiplin kerja, motivasi, kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan faktor-faktor lainnya. Sementara penelitian kinerja dihubungkan dengan disiplin kerja relatif cukup banyak,

---

namun, peneliti mengamati bahwa penelitian empiris tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja masih sangat terbatas, dan khususnya relatif sangat terbatas penelitian empiris tentang disiplin kerja dikaitkan dengan kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi pada industri telekomunikasi di Indonesia. Menurut Richard D Calhon, disiplin dapat dianggap sebagai kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi peraturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu untuk berfungsinya organisasi secara efektif (Khanka, 2013).

Perkembangan penelitian tentang disiplin kerja di era sebelum revolusi industri, menunjukkan karyawan berusaha untuk mengendalikan kecepatan, waktu, dan perilaku mereka di tempat kerja, setelah revolusi industri para pelaku usaha pada industri manufaktur lebih menekankan pada apa, kapan dan bagaimana cara pekerjaan dilakukan. Studi empiris juga menunjukkan bahwa para pekerja dipekerjakan secara efektif oleh kelompok kapitalis untuk membuat mereka bekerja lebih giat (Clark, 1994). Adomi dan Erwe (2004) melakukan penelitian tentang pengukuran perilaku disiplin dikaitkan dengan jenis kelamin, kategori karyawan, tindakan disipliner, dan perilaku disiplin pada karyawan perpustakaan Universitas di Nigeria, penelitian menyimpulkan bahwa setiap manajer perpustakaan perlu menerapkan pengukuran perilaku disiplin karyawan perpustakaan untuk membawa ketertiban pada organisasi, dan juga memungkinkan karyawan bekerja secara produktif dan efektif. Brett dkk (2005) meneliti tentang efektifitas manajer pria dan wanita dalam menerapkan perilaku manajerial yang berorientasi maskulin, sampel pada 155 pelajar yang bekerja untuk menilai manajer mereka kesimpulan yang dapat dicatat adalah ketika manajer mengizinkan diskusi dua arah dengan karyawan, bawahan menunjukkan perilaku yang membaik. Diskusi dua arah dan penerapan perilaku disiplin tepat waktu dan personal terkait dengan hasil negatif yang lebih sedikit. Manajer laki-laki dan perempuan tidak berbeda dalam perilaku disiplin; Namun, perbedaan gender manajer pada perilaku berinteraksi menunjukkan bahwa ketika wanita kurang melakukan diskusi dua arah, perbaikan perilaku karyawan sedikit, ketika perempuan memberikan diskusi dua arah dan disiplin secara pribadi, dilaporkan lebih banyak perbaikan perilaku karyawan daripada pria. Penelitian yang dilakukan Cole (2007) tentang faktor keadilan dan konsistensi tindakan disiplin yang diterapkan manajer kepada bawahannya pada beberapa perusahaan yang membentuk serikat pekerja di Kanada, menyimpulkan bahwa ada sedikit konsistensi antara supervisor dalam keputusan mereka mengenai tindakan disipliner, dan secara keseluruhan, melakukan diskusi informal dengan karyawan merupakan respons yang paling umum. Peringatan lisan atau tertulis terpaksa dilakukan jika ada intruksi khusus, sebagian besar supervisor melakukan diskusi informal. Bahkan saat instruksi yang jelas diberikan, bagian minoritas menerapkan hasil disiplin yang sangat kurang. Penelitian Susanti dan Baskoro (2012) tentang pengaruh motivasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pada karyawan divisi sumber daya manusia PT PLN (Persero) Apd Semarang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja.

Sejauh yang dapat peneliti simpulkan berdasarkan perkembangan penelitian tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja, masih terdapat kesenjangan baik dalam periode waktu penelitian, keterbatasan objek maupun pembuktian empiris tentang faktor-faktor lainnya yang mungkin dapat mempengaruhi disiplin kerja. Menurut Khanka (2013) ada beberapa aktivitas manajemen yang dapat menciptakan ketidakdisiplinan kerja, yakni (1) kepemimpinan yang lemah, fleksibel, tidak kompeten dan penuh kecurigaan, (2) pengawasan yang tidak sempurna karena ketiadaan pengawas yang baik dan berpengalaman, (3) praktek kebijakan membagi kekuasaan menghancurkan semangat tim (4) kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat dan buruk, (5) diskriminasi berdasarkan kasta, warna kulit, jenis kelamin, keyakinan, bahasa, jabatan dalam praktek seleksi, promosi dll (6) koordinasi, delegasi wewenang, dan penetapan tanggungjawab yang salah, (7) sistem komunikasi yang tidak sempurna dan (8) terhambatnya waktu pemberian ganti rugi dari keluhan karyawan. Pernyataan dalil-dalil tentang permasalahan disiplin kerja terkait aktivitas manajemen yang dikemukakan oleh Khanka tersebut, menarik bagi peneliti untuk dibuktikan secara empiris pada objek perusahaan dalam industri telekomunikasi di Indonesia. Penelitian tentang apakah kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi mempengaruhi disiplin kerja karyawan menjadi perlu dan menarik untuk dilakukan. Tujuan penelitian ini adalah membuktikan dengan metode empiris bahwa disiplin kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi.

## **2. RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS**

### **2.1. Hakekat Disiplin Kerja dan Teori Disiplin Kerja**

Secara umum dan luas dapat dipahami bahwa menegakkan disiplin kerja karyawan menjadi salah satu bagian dari tugas manajer yang tidak mudah dilakukan. Disiplin dapat menjadi kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi peraturan dan prosedur yang diperlukan untuk berfungsinya organisasi secara efektif (Khanka, 2013). William R. Spreigel dan Edward Schultz mendefinisikan disiplin sebagai kekuatan yang mendorong seseorang atau kelompok untuk mematuhi peraturan, peraturan dan prosedur yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan, adalah kekuatan atau ketakutan akan kekuatan yang menahan individu atau kelompok dari melakukan hal-hal yang dianggap merusak tujuan kelompok. Ini juga merupakan tindakan menahan diri atau penegakan hukuman karena pelanggaran peraturan kelompok (Khanka, 2013). Atiomo (2000) mendefinisikan disiplin sebagai pelatihan pikiran dan karakter untuk menghasilkan pengendalian diri dan kebiasaan untuk taat (Adomi dan Eruvwe, 2004). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2004). Manajer dapat menerapkan tindakan disiplin berdasarkan dua tipe disiplin kerja, yakni (1) disiplin positif, disebut juga disiplin diri, terkait dengan menciptakan suasana yang memotivasi karyawan untuk bekerja dengan sukarela mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pemberian penghargaan, pembayaran insentif, promosi, dukungan yang konstruktif dsb, (2) disiplin negatif disebut juga menegakan disiplin, dalam kasus penerapan disiplin negatif, karyawan terdorong untuk mengabaikan kaidah dan peraturan yang ditetapkan, menjadi kegagalan pengenaan denda dan hukuman kepada karyawan. Hukuman merupakan hal yang tidak menyenangkan bagi karyawan yang menjadi bagian dari adanya kebencian dan permusuhan (Khanka, 2013).

### **2.2. Hakekat Kepemimpinan dan Teori Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah hubungan yang mempengaruhi antara pemimpin dan pengikut yang menginginkan perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan bersama mereka (Daft, 2011). Daft juga menyatakan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain mengarah pada pencapaian tujuan organisasi (2012). Kepemimpinan melibatkan kemampuan seorang pemimpin mempengaruhi dan adanya hubungan saling mempengaruhi diantara pimpinan dan para pengikut untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yulk, 2009). Seorang pemimpin adalah seseorang yang memilih, melengkapi, melatih, dan mempengaruhi satu atau lebih pengikut yang memiliki beragam bakat, kemampuan, dan keterampilan dan memusatkan perhatian kepada pengikut pada misi dan tujuan organisasi yang menyebabkan pengikut menjadi rela dan antusias mengeluarkan energi spiritual, emosional, dan fisik dalam upaya terkoordinasi terpadu untuk mencapai tujuan organisasi (Winston dan Petterson, 2006).

### **2.3. Hakekat Budaya Organisasi dan Teori Budaya Organisasi**

Budaya organisasi bersifat abstrak dan seringkali sulit didefinisikan meskipun dapat dilihat dan diamati di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Berbagai literature memberikan beragam definisi mengenai budaya organisasi, namun ada kesepakatan secara luas bahwa aspek utama budaya dalam organisasi adalah bahwa kelompok berbagi dan memiliki kesamaan tertentu yang sering disebut kebiasaan, yang mengacu pada nilai-nilai, norma-norma, sikap dan pola perilaku (Purbasari, 2009). Komando dan kendali dapat menjadi landasan dasar sebuah budaya meskipun dideskripsikan secara jelas, namun maksudnya dapat sukar dipahami ketika diobservasi secara hati-hati (Scein, 2010). Budaya didefinisikan sebagai seperangkat nilai-nilai kunci perusahaan, asumsi-asumsi, pemahaman, dan norma-norma bersama anggota organisasi dan diajarkan kepada anggota baru sebagai sesuatu yang benar (Daft, 2011). Lebih lanjut Daft menyatakan bahwa budaya memberikan kepada karyawan makna dari identitas organisasi untuk menghasilkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tertentu dan cara-cara melakukan sesuatu, budaya organisasi mendukung langkah-langkah yang tertib, rasional dan metodik dalam menjalankan bisnis (2011).

Budaya organisasi mengacu pada pengetahuan yang diperoleh seseorang atau anggota organisasi, yang biasanya digunakan untuk menginterpretasikan pengalaman dan menggeneralisasikan perilaku sosial. Pengetahuan yang dimiliki anggota organisasi membentuk nilai-nilai, menciptakan sikap dan mempengaruhi perilaku (Schein, 2010). Budaya organisasi menggambarkan harapan, norma, dan tujuan yang dimiliki bersama oleh anggota kelompok dalam organisasi (Deresky, 2014). Budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem berbagi makna yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya, esensi budaya organisasi yang dapat terlihat pada karakteristik dari inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi pada orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas (Robbin and Judge, 2011).

#### **2.4. Hakekat Komunikasi dan Teori Komunikasi**

Menurut Bank Dunia, 2001, tujuan akhir dari komunikasi adalah untuk memfasilitasi perubahan perilaku untuk mencapai tujuan pengelolaan (Kibe, 2014). Komunikasi merupakan proses dimana informasi dipertukarkan dan dimengerti oleh dua atau lebih orang, biasanya dengan maksud memotivasi atau mempengaruhi perilaku (Daft, 2012). Komunikasi yang efektif akan mencerminkan pemahaman yang utuh antara pengirim dan penerima ketika apa yang menjadi tujuan pesan disampaikan dapat dimengerti penerima, komunikasi mengacu pada proses dimana informasi dikirim dan dipahami antar dua atau lebih orang (McShane dan Glinow, 2005 dalam Kibe,2014). Komunikasi ke atas mengalir ke tingkat yang lebih tinggi dalam kelompok atau organisasi. Ini digunakan untuk memberi umpan balik kepada orang-orang yang lebih tinggi, memberi tahu mereka atau maju menuju sasaran, dan menyampaikan masalah saat ini, Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih rendah adalah komunikasi ke bawah. Pemimpin kelompok dan manajer menggunakannya untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi kerja, menjelaskan kebijakan dan prosedur, menunjukkan masalah yang perlu mendapat perhatian, dan memberikan umpan balik tentang kinerja (Robbin dan Judge, 2011). Komunikasi lateral merupakan komunikasi antar departemen atau antar orang dalam berbagai departemen, ini tidak memiliki hubungan bawahan yang superior seperti komunikasi ke bawah dan ke atas (Kodalkar, 2007). Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas, di antara bawahan dan pimpinan, serta komunikasi horisontal, di antara rekan kerja dan antar departemen. Sementara komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antara sejawat termasuk gosip (Purbasari, 2009).

#### **2.5. Hubungan Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi dengan Disiplin Kerja Karyawan**

Disiplin dapat menjadi kekuatan yang mendorong individu atau kelompok untuk mematuhi peraturan dan prosedur yang diperlukan untuk berfungsinya organisasi secara efektif (Khanka, 2013). Perusahaan yang mampu membentuk disiplin kerja baik akan mendorong pada pencapaian kinerja unggul. Khanka (2013) menyatakan ada beberapa aktivitas manajemen yang dapat menciptakan ketidaksiplinan kerja, seperti kepemimpinan yang lemah, fleksibel, tidak kompeten dan penuh kecurigaan, pengawasan yang tidak baik, praktek pembagian kekuasaan, kondisi lingkungan kerja yang tidak baik, diskriminasi, koordinasi, delegasi wewenang, dan penetapan tanggungjawab yang salah, maupun sistem komunikasi yang tidak efektif. Menurut Yulk (2009) kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yulk, 2009). Artinya, ketika pemimpin tidak mampu mengembangkan kemampuannya untuk mempengaruhi bawahannya dalam membentuk disiplin kerja, maka karyawan menjadi tidak disiplin atau kurang disiplin.

Sementara budaya memberikan kepada karyawan makna dari identitas organisasi untuk menghasilkan komitmen karyawan terhadap nilai-nilai tertentu dan cara-cara melakukan sesuatu, budaya organisasi mendukung langkah-langkah yang tertib, rasional dan metodik dalam menjalankan bisnis (Daft, 2012). Ketika nilai disiplin kerja sebagai makna budaya organisasi tidak menjadi bagian yang melekat kuat pada perilaku karyawan, maka disiplin kerja mereka akan rendah atau mereka akan berperilaku tidak disiplin. Penelitian pada sebuah perusahaan multinasional dengan budaya TQM (Total Quality Control) sebagai budaya yang dianggap baru dan dirancang pada era 1990an, disimpulkan bahwa praktik-praktik budaya

"perancang" baru ini berfungsi sebagai proses regulasi, disiplin, dan pengendalian diri subjek (Casey, 1999). Menurut Daft (2012) komunikasi merupakan proses dimana informasi dipertukarkan dan dimengerti oleh dua atau lebih orang, biasanya dengan maksud memotivasi atau mempengaruhi perilaku. Artinya, jika sistem komunikasi dalam organisasi tidak sempurna, perilaku disiplin karyawan akan terpengaruh dimana hal ini menjadi penyebab karyawan menjadi tidak disiplin (Khanka, 2013). Dugaan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi mempengaruhi disiplin kerja, didukung dengan hasil penelitian Brahmasari dan Siregar (2009) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan situasional dan pola komunikasi mempengaruhi secara signifikan disiplin kerja karyawan pada PT CP Tbk. Berdasarkan uraian di atas disusun hipotesis sebagai berikut:

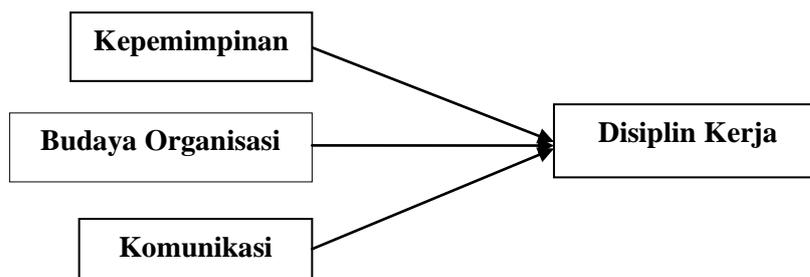
Ha1: kepemimpinan mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Ha2: budaya organisasi mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Ha3: komunikasi mempengaruhi disiplin kerja karyawan.

Peneliti mengembangkan model penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.5**  
**Kepemimpinan-Budaya Organisasi-Komunikasi- Disiplin Kerja**



### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *hypothetico-deductive method*, peneliti memulai dengan penalaran berdasarkan teori yang dilanjutkan dengan merumuskan hipotesa penelitian sebelum melakukan pengumpulan data. Teori diuji dengan data empiris yang ada dan dianalisis dengan metode analisis *mutivariate regression*, pada model persamaan berikut:  $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$ , dimana Y disiplin kerja, b koefisien regresi, X1 kepemimpinan, X2 budaya organisasi, X3 komunikasi, e *error*. Analisis regresi berganda digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi terhadap disiplin kerja. Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan Telekomunikasi di Jakarta dengan populasi yakni seluruh karyawan tetap, berpendidikan minimal SMA dan telah bekerja minimal 1 tahun dengan pertimbangan responden sudah memahami budaya organisasi yang terbentuk di dalam perusahaan. Teknik sampling simpel random digunakan dengan asumsi bahwa populasi homogen dan spesifik. 100 responden diambil sebagai sampel.

**Disiplin Kerja Karyawan** merupakan sikap karyawan terhadap upaya pembentukan pikiran dan karakter oleh perusahaan untuk menghasilkan pengendalian diri dan kebiasaan untuk taat. Disiplin kerja karyawan diukur dengan indikator aturan jam kerja, aturan kehadiran, aturan bekerja, suasana kerja, aturan meninggalkan tempat kerja (Adomi dan Eruvwe, 2004, Khanka, 2013). Kuesioner terdiri dari 5 pertanyaan dengan menggunakan 1 s.d. 5 poin skala Likert dari sangat tidak setuju s.d. sangat setuju. Nilai *cronbach alpha* 0,937 dan  $r > 0.1968$ .

**Kepemimpinan** merupakan persepsi karyawan terhadap kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi bawahan untuk mengarahkan mereka pada pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan diukur dengan indikator pengarahan, pemberian tugas, koordinasi, memahami, mendukung (Winston and Petterson, 2006, Yulk, 2009, Daft, 2012). Kuesioner terdiri dari 5 pertanyaan dengan menggunakan 1 s.d. 5 poin skala Likert dari sangat tidak setuju s.d. sangat setuju. Nilai *cronbach alpha* 0,920 dan  $r > 0.1968$ .

**Budaya Organisasi** merupakan persepsi karyawan terhadap makna dari identitas organisasi yang melekat dan menjadi landasan karyawan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi diukur dengan indikator inovasi, pengambilan resiko, tujuan bersama, nilai disiplin, norma disiplin (Robbin dan Judge, 2011, Deresky, 2014). Kuesioner terdiri dari 5 pertanyaan dengan menggunakan 1 s.d. 5 poin skala Likert dari sangat tidak setuju s.d. sangat setuju. Nilai *cronbach alpha* 0,917 dan  $r > 0.1968$ .

**Komunikasi** merupakan persepsi karyawan terhadap sistem komunikasi organisasi dalam memfasilitasi perubahan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan. Komunikasi diukur dengan indikator media informasi, informasi dari pimpinan, informasi antar rekan kerja, informasi dari bawahan, penyebaran informasi (Kodalkar, 2007, Robbin dan Judge, 2011, Kibe, 2014). Kuesioner terdiri dari 5 pertanyaan dengan menggunakan 1 s.d. 5 poin skala Likert dari sangat tidak setuju s.d. sangat setuju. Nilai *cronbach alpha* 0,877 dan  $r > 0.1968$ .

#### 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

**Tabel 1: Hasil Penelitian**

Pengujian	B	T	Sig.
Konstanta	0.784		
Kepemimpinan terhadap disiplin kerja	0.312	2.989	0.004
Budaya organisasi terhadap disiplin kerja	0.255	2.396	0.018
Komunikasi terhadap disiplin kerja	0.457	5.155	0.000

Adj. R<sup>2</sup> 0,721 F 68,45 Sig. 0.000

Signifikansi < 0.05

Berdasarkan hasil pengujian statistik diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0.784 + 0.312X_1 + 0.225X_2 + 0.457X_3$$

Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien 0.312 dan signifikansi di bawah 0.05. Semakin baik kemampuan pemimpin dalam menerapkan kepemimpinan akan semakin baik disiplin kerja karyawan.

Hasil ini juga menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien 0.225 dan signifikansi di bawah 0.05. Ketika budaya organisasi mampu menanamkan nilai disiplin dan adaptif terhadap perubahan akan semakin kuat perilaku disiplin kerja karyawan.

Hasil penelitian juga menjelaskan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja yang ditunjukkan dengan nilai koefisien 0.457 dan signifikansi di bawah 0.05. Ketika komunikasi yang terbentuk antara pimpinan, bawahan, rekan kerja maupun antar departemen semakin baik, maka perilaku disiplin kerja karyawan akan meningkat.

#### 5. KESIMPULAN

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan Khanka (2013) dan penelitian Brahmajari dan Siregar (2009). Implikasinya adalah manajemen perusahaan tidak boleh mengabaikan pentingnya kemampuan pemimpin dalam menerapkan

kepemimpinan, pentingnya budaya organisasi yang mampu menanamkan nilai dan norma disiplin serta mendukung perubahan ke arah yang lebih baik, dan pentingnya komunikasi yang mengarah pada terbentuknya sistem komunikasi efektif di antara anggota organisasi untuk dapat membentuk dan meningkatkan disiplin kerja. Keterbatasan dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah kuesioner hanya digunakan pada sampel di perusahaan telekomunikasi di Jakarta. Penelitian selanjutnya dapat melakukan survei kuesioner pada jenis perusahaan yang berbeda dan pada wilayah lainnya di Indonesia, sebab adanya perbedaan karakteristik dimungkinkan akan diperoleh hasil yang berbeda terkait disiplin kerja. Studi ini juga hanya meneliti dan menguji tiga variabel, kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi, masih ada variabel lain yang menarik untuk dilakukan penelitian, yang mungkin dapat mempengaruhi disiplin kerja seperti kompensasi, pengawasan dan koordinasi.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adomi, Esharenana E dan Ufuoma Eruvwe. Staff Discipline in Nigerian University Libraries. *Emerald Insight*. Vol 25. (4/5). 223-229. 2004.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Peniel Siregar, Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional, Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk. *Journal Aplikasi Manajemen Brawijaya*. Vol 7 (1). 2009.
- Brett, Joan F, Leanne E Atwater, David A Waldman. Effective Delivery of Workplace Discipline : Do Woman have to be more Participatory than Man ?. *Research Article*. October,1. 2005.
- Casey, Chaterine. Come, Join Our Family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture, *Research Article SAGE Journal*. January, 1. 1999.
- Clark, Gregory. Factory Discipline. *Journal of Economic History*. JSTOR. Vol 54 (1). 128-163. 1994.
- Cole, Nina. Consistency in Employee Discipline : an Empirical Exploration. *Emerald Insight*, Vol 37 (1), 109-117. 2007.
- Daft, Richard. 2011. *The Leadership Experience*. 5th Edition. Canada: Thomson South-Western.
- Daft, Richard L. 2012. *New Era of Management*. 10th Edition. Canada: Thomson South-Western.
- Deresky, Helen. 2014. *International Management, Managing Accros Border and Cultures*. Eighth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Femi, Festus. The Impact of Communication on Workers' Performance in Selected Organisations in Lagos State. Vol 19 (8). 75-82. 2014.
- Khanka, SS. Reprint 2013. *Human Resource Management*. First Edition-2003. S. Chand Company Ltd
- Kibe, Caroline Wanjiku. Effect of Communication Strategies on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*. Vol.6 (11). 2014.
- Kondalkar, V.G. 2007. *Organizational Behaviour*<sup>1<sup>st</sup></sup> Edition. New Delhi: New Age Internasional Pvt Ltd Publishers.
- Purbasari, Rr Niken. Kontribusi Budaya Perusahaan dan Moral Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. Vol 12 (1), 1-16. 2012.
- Purbasari, Rr, Niken. Hubungan Komunikasi dan Motivasi dengan Kepemimpinan Perguruan Tinggi, *Bulletin Penelitian*. Vol 19 (7). 1-12.2009.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbin, Stephen & Timothy A Judge. 2011. *Organizational Behaviour*. Fourteenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Susanti, Aries dan Sigit Wahyu Baskoro, Pengaruh Motivasi Kerja, Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja serta dampaknya terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Apd Semarang. *Journal Teknik Industri Undip*. Vol 7 (2). 77-84. 2012.
- Winston, Bruce E and Kathleen Petterson. An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*. Vol 1 (2), 6-66. 2006.
- Yukl, Gary, 2007, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Penerbit: Indeks Jakarta.