

Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Penegakan Disiplin ASN di Kabupaten Buleleng

Dek Sintya Adinda Sari^{1*}, Komang Krisna Heryanda², Kadek Rai Suwena³

Ilmu Manajemen, Program Magister, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja, Indonesia^{1,2,3}

✉ Email Korespondensi: dek@student.undiksha.ac.id

INFO ARTIKEL

Sejarah Artikel:

Diterima	28-09-2026
Disetujui	07-10-2026
Diterbitkan	13-10-2026

ABSTRACT

The performance of ASN discipline enforcement is an important aspect of ensuring that all disciplinary violations are handled in accordance with applicable regulations. It is measured not only by the number of cases resolved, but also by the quality, timeliness, and compliance of the enforcement process. Leadership, organizational culture, and competence are considered strategic factors that may influence the performance of ASN discipline enforcement. This study used a quantitative approach involving 90 personnel management officers from various regional apparatuses in Buleleng Regency as respondents. Data were collected through questionnaires developed based on indicators of each research variable and analyzed using multiple linear regression to examine the partial and simultaneous effects of leadership, organizational culture, and competence on the performance of ASN discipline enforcement. The results indicated that leadership, organizational culture, and competence each had a positive and significant effect on the performance of ASN discipline enforcement. Simultaneously, leadership, organizational culture, and competence had a positive and significant effect on the performance of ASN discipline enforcement. The coefficient of determination (R^2) of 0.647 indicated that 64.7% of the variation in ASN discipline enforcement performance could be explained by the three independent variables included in the research model.

Keywords: Competence; Leadership; Organizational Culture; Performance of ASN Discipline Enforcement

ABSTRAK

Kinerja penegakan disiplin ASN merupakan aspek penting dalam memastikan bahwa setiap pelanggaran disiplin ditangani sesuai dengan ketentuan peraturan yang berlaku. Kinerja tersebut tidak hanya diukur berdasarkan jumlah kasus yang diselesaikan, tetapi juga berdasarkan kualitas, ketepatan waktu, dan kepatuhan dalam proses penegakan disiplin. Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi merupakan faktor strategis yang diduga dapat memengaruhi kinerja penegakan disiplin ASN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 90 orang pengelola kepegawaian dari berbagai perangkat daerah di Kabupaten Buleleng sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja penegakan disiplin ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penegakan disiplin ASN. Secara simultan, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penegakan disiplin ASN. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,647 menunjukkan bahwa 64,7% variasi kinerja penegakan disiplin ASN dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen dalam model penelitian.

Katakunci: Budaya Organisasi; Kepemimpinan; Kinerja Penegakan Disiplin ASN; Kompetensi

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Sari, D. S. A., Heryanda, K. K., & Suwena, K. R. (2026). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Penegakan Disiplin ASN di Kabupaten Buleleng. LANCAH: Jurnal Inovasi Dan Tren, 4(2), 867-880. <https://doi.org/10.35870/ljit.v4i2.8836>

PENDAHULUAN

Disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan profesional. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 24 ayat (3) mengamanatkan Instansi Pemerintah untuk melaksanakan penegakan disiplin terhadap Pegawai ASN serta melakukan upaya peningkatan disiplin. Penegakan disiplin tidak hanya berkaitan dengan pemberian hukuman atas pelanggaran, tetapi juga mencakup proses penanganan yang tepat, konsisten, dan sesuai ketentuan. Oleh karena itu, kinerja penegakan disiplin menjadi penting untuk memastikan fungsi pembinaan dan pengawasan disiplin ASN berjalan secara efektif.

Dalam penegakan disiplin ASN, kinerja tidak cukup dilihat dari jumlah hukuman disiplin yang dijatuhkan, tetapi juga dari kualitas proses dan hasil penanganannya. Oleh karena itu, konstruk kinerja pegawai yang dikembangkan oleh Stewart dan Brown (2011) digunakan sebagai landasan untuk melihat kinerja penegakan disiplin secara lebih luas, dengan mengadaptasi indikatornya ke dalam konteks pelaksanaan tugas penegakan disiplin ASN. Stewart dan Brown (2011) memandang kinerja sebagai kontribusi pegawai terhadap organisasi yang mencakup pelaksanaan tugas dan perilaku yang mendukung organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja penegakan disiplin tercermin melalui upaya penyelesaian tugas, perilaku menjaga kehadiran sosial, dan penghindaran terhadap upaya-upaya destruktif yang dapat mencederai organisasi. Dengan demikian, kinerja penegakan disiplin tidak hanya ditentukan secara kuantitatif dalam menyelesaikan kasus disiplin, tetapi juga ketepatan proses dan kesesuaiannya dengan ketentuan yang berlaku.

Pada Pemerintah Kabupaten Buleleng, penegakan disiplin ASN masih menghadapi sejumlah tantangan. Data internal BKPSDM Kabupaten Buleleng menunjukkan adanya kecenderungan peningkatan penjatuhan hukuman disiplin dalam beberapa tahun terakhir. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan disiplin ASN masih memerlukan perhatian, tidak hanya dari sisi kepatuhan pegawai, tetapi juga dari sisi efektivitas proses penegakan disiplin. Selain itu, masih ditemukan kendala administratif dalam penanganan pelanggaran, antara lain pemanggilan yang belum selalu dilakukan melalui surat resmi, penyusunan Berita Acara Pemeriksaan dan Laporan Hasil Pemeriksaan yang belum sepenuhnya mengikuti format baku, serta keterlambatan dalam proses pemeriksaan dan penjatuhan hukuman disiplin.

Salah satu faktor organisasi yang berpotensi memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan. Yukl (2013) menjelaskan kepemimpinan sebagai perilaku yang memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang harus dilakukan serta memfasilitasi pencapaian tujuan bersama. Dalam penegakan disiplin ASN, kepemimpinan diperlukan untuk memastikan setiap tahapan penanganan pelanggaran dilaksanakan secara konsisten dan sesuai ketentuan. Sejumlah penelitian menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Febriani et al., 2025; Harini et al., 2024; Khayatun et al., 2025; Panjaitan et al., 2023; Puspitasari et al., 2025; Qomariah et al., 2023; Rimawati et al., 2025; Suastini et al., 2025; Wasilon et al., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional, serta kedisiplinan yang tinggi, terbukti meningkatkan kinerja ASN secara signifikan (Puspitasari et al., 2025). Keterlibatan pemimpin secara langsung dalam aktivitas pembinaan harian juga terbukti memperkuat disiplin dan tanggung jawab pegawai (Kusuma et al., 2025). Namun, Nugroho et al. (2021), Dirna et al. (2023), dan Widayanto dan Nugroho (2022) menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja, sehingga hubungan tersebut masih menunjukkan hasil yang beragam.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi turut menjadi faktor yang membentuk pola perilaku dan cara kerja anggota organisasi dalam melaksanakan pekerjaan. Melalui pendekatan *Organizational*

Culture Profile (OCP), Sarros et al. (2005) mengembangkan dan memvalidasi versi revisi OCP untuk mengidentifikasi karakteristik nilai dalam organisasi. Budaya yang mendorong kerja sama, tanggung jawab, profesionalisme, dan kepatuhan terhadap aturan dapat menciptakan lingkungan yang positif terhadap kinerja (Fahmi, 2026; Harini et al., 2024; Indayani et al., 2025; Khayatun et al., 2025; Nurasniar, 2022; Rimawati et al., 2025; Rinaldi & Yosepha, 2024; Saryadi et al., 2022; Setiawan et al., 2024; Wasilon et al., 2022; Widayanto & Nugroho, 2022; Widianingsih et al., 2023). Budaya organisasi yang kuat dan positif mampu membentuk sikap dan perilaku kerja yang profesional, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil (Putry et al., 2026). Selain itu, budaya organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap disiplin pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja (Febriani et al., 2025). Sebaliknya, Bidari et al. (2025), Chairani (2024), Panjaitan et al. (2023), Qomariah et al. (2023), dan Widayanto dan Nugroho (2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Pada tingkat individu, kompetensi menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan. Mathis dan Jackson (2000) menjelaskan kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai standar kinerja. Penegakan disiplin membutuhkan kompetensi karena prosesnya tidak hanya memerlukan pemahaman terhadap ketentuan, tetapi juga kemampuan melakukan pemeriksaan, menyusun dokumen, menganalisis kasus, serta mengambil tindakan sesuai prosedur. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Chairani, 2024; Nugroho et al., 2021; Nurasniar, 2022; Panjaitan et al., 2023; Qomariah et al., 2023; Rahmayuna & Sandakila, 2026; Rinaldi & Yosepha, 2024; Setiawan et al., 2024). Kompetensi bahkan ditemukan sebagai prediktor terkuat kinerja dibandingkan variabel lainnya (Fahmi, 2026). Oleh karena itu, kompetensi menjadi aspek penting dalam mendukung kualitas pelaksanaan penegakan disiplin.

Hubungan antara faktor individu dan organisasi tersebut sejalan dengan Khaeruman (2021) yang membedakan faktor yang memengaruhi kinerja ke dalam faktor individu dan lingkungan. Kompetensi merepresentasikan kapasitas individu, sedangkan kepemimpinan dan budaya organisasi berkaitan dengan lingkungan organisasi. Meski demikian, temuan empiris mengenai hubungan ketiga faktor tersebut dengan kinerja belum sepenuhnya konsisten. Ulyanah et al. (2021) menemukan bahwa budaya organisasi dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja, sedangkan kepemimpinan tidak berpengaruh secara parsial, tetapi ketiganya berpengaruh secara simultan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kontribusi kepemimpinan terhadap kinerja dapat berbeda ketika diuji bersama faktor organisasional dan individual lainnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat kesenjangan empiris dan kontekstual. Secara empiris, hasil penelitian mengenai kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja belum sepenuhnya konsisten. Secara kontekstual, sebagian besar penelitian yang secara khusus membahas kinerja penegakan disiplin ASN masih terbatas. Padahal, penegakan disiplin memiliki karakteristik pekerjaan yang spesifik karena berkaitan dengan penerapan regulasi, pemeriksaan, dokumen administratif, ketepatan waktu, akuntabilitas, keadilan, serta pembinaan dan pencegahan. Atas dasar kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis hipotesis:

- H₁:** Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng,
- H₂:** Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng,
- H₃:** Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng,

H₄: Kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam memperluas kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, khususnya dalam konteks penegakan disiplin ASN.

METODE

Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif kausal. Sugiyono (2019) menjelaskan pendekatan kuantitatif kausal sebagai pendekatan penelitian yang menganalisis hubungan antara satu variabel dengan variabel lain yang memiliki sebab akibat. Setelah hipotesis ditetapkan selanjutnya dicari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini, diuji hubungan (tiga) variabel bebas yaitu kepemimpinan (X_1), budaya organisasi (X_2), kompetensi (X_3), dan 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja penegakan disiplin (Y).

Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng. Pemerintah Kabupaten Buleleng merupakan unsur penyelenggara pemerintahan daerah yang menjalankan urusan pemerintahan di wilayah Kabupaten Buleleng, Provinsi Bali. Dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik, Pemerintah Kabupaten Buleleng didukung oleh berbagai organisasi pemerintahan serta ASN yang tersebar pada masing-masing unit kerja. Berdasarkan data kepegawaian sampai dengan bulan Agustus tahun 2026, Pemerintah Kabupaten Buleleng memiliki sebanyak 12.866 ASN yang terdiri atas 5.203 PNS dan 7.663 PPPK.

Subyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pengelola Kepegawaian di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng sejumlah 90 Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini menggunakan teknik *saturated sampling*, di mana individu yang menjadi responden merupakan seluruh pejabat yang melaksanakan tugas pengelolaan kepegawaian, utamanya penegakan disiplin pada setiap perangkat daerah.

Prosedur

Penelitian diawali dengan penyusunan instrumen berdasarkan dimensi dan indikator kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja penegakan disiplin ASN. Kepemimpinan terdiri atas 12 item, budaya organisasi terdiri atas 28 item, kompetensi terdiri atas 14 item, dan kinerja penegakan disiplin terdiri atas 8 item. Seluruh instrumen disesuaikan ke dalam Bahasa Indonesia, yang selanjutnya dilakukan uji validitas dengan memperhatikan hasil *corrected item-total correlation* dan reliabilitas dengan analisis *Cronbach's alpha*.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Corrected item-total correlation	r-table	Keterangan
Kinerja Penegakan Disiplin ASN	Item 1	0.582	0.361	Valid
	Item 2	0.612	0.361	Valid
	Item 3	0.542	0.361	Valid
	Item 4	0.588	0.361	Valid
	Item 5	0.509	0.361	Valid
	Item 6	0.402	0.361	Valid
	Item 7	0.451	0.361	Valid

Kepemimpinan	Item 8	0.534	0.361	Valid
	Item 9	0.599	0.361	Valid
	Item 10	0.618	0.361	Valid
	Item 11	0.540	0.361	Valid
	Item 12	0.732	0.361	Valid
	Item 13	0.764	0.361	Valid
	Item 14	0.731	0.361	Valid
	Item 15	0.669	0.361	Valid
	Item 16	0.866	0.361	Valid
	Item 17	0.882	0.361	Valid
Budaya Organisasi	Item 18	0.815	0.361	Valid
	Item 19	0.823	0.361	Valid
	Item 20	0.791	0.361	Valid
	Item 21	0.736	0.361	Valid
	Item 22	0.652	0.361	Valid
	Item 23	0.567	0.361	Valid
	Item 24	0.732	0.361	Valid
	Item 25	0.813	0.361	Valid
	Item 26	0.687	0.361	Valid
	Item 27	0.416	0.361	Valid
	Item 28	0.787	0.361	Valid
	Item 29	0.714	0.361	Valid
	Item 30	0.668	0.361	Valid
	Item 31	0.821	0.361	Valid
	Item 32	0.736	0.361	Valid
	Item 33	0.458	0.361	Valid
	Item 34	0.861	0.361	Valid
	Item 35	0.817	0.361	Valid
	Item 36	0.734	0.361	Valid
	Item 37	0.661	0.361	Valid
Kompetensi	Item 38	0.722	0.361	Valid
	Item 39	0.674	0.361	Valid
	Item 40	0.573	0.361	Valid
	Item 41	0.533	0.361	Valid
	Item 42	0.675	0.361	Valid
	Item 43	0.859	0.361	Valid
	Item 44	0.889	0.361	Valid
	Item 45	0.895	0.361	Valid
	Item 46	0.753	0.361	Valid
	Item 47	0.872	0.361	Valid
	Item 48	0.776	0.361	Valid
	Item 49	0.613	0.361	Valid
	Item 50	0.715	0.361	Valid
	Item 51	0.768	0.361	Valid
	Item 52	0.748	0.361	Valid
	Item 53	0.803	0.361	Valid
	Item 54	0.857	0.361	Valid
	Item 55	0.880	0.361	Valid
	Item 56	0.844	0.361	Valid
	Item 57	0.829	0.361	Valid
	Item 58	0.832	0.361	Valid
	Item 59	0.681	0.361	Valid
	Item 60	0.613	0.361	Valid
	Item 61	0.839	0.361	Valid
	Item 62	0.696	0.361	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji validitas yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa seluruh item kuesioner yang digunakan di dalam penelitian ini valid. Kesimpulan ini diperoleh setelah hasil *corrected item-total correlation* > r tabel (0.361).

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

<i>Variabel</i>	<i>Nilai Cronbach's Alpha</i>	<i>Keterangan</i>
Kinerja Penegakan Disiplin ASN	0.851	Reliabel
Kepemimpinan	0.955	Reliabel
Budaya Organisasi	0.967	Reliabel
Kompetensi	0.967	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil *Cronbach's Alpha* menunjukkan bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai reliabilitas yang tinggi (*Cronbach's alpha* > 0,60). Setelah validitas dan reliabilitas tiap instrumen dinyatakan valid dan reliabel, selanjutnya kuesioner disebarkan ke seluruh responden penelitian secara daring. Data kemudian dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS untuk memperoleh hasil analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, dan uji hipotesis terkait pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi terhadap kinerja penegakan disiplin ASN.

Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

Instrumen yang digunakan dalam penyusunan kuesioner kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi mengacu pada Yukl et al. (2002), Sarros et al. (2005), dan Mathis dan Jackson (2000). Sementara itu, pengukuran kinerja penegakan disiplin ASN mengadaptasi konstruk kinerja yang dikembangkan oleh Stewart dan Brown (2011). Konstruk tersebut dikontekstualisasikan sesuai dengan karakteristik tugas pengelolaan dan penegakan disiplin ASN, sehingga indikator kinerja tidak hanya menggambarkan penyelesaian tugas, tetapi juga perilaku yang mendukung pelaksanaan fungsi penegakan disiplin dan menghindari tindakan yang dapat menghambat atau mencederai proses penegakan disiplin. Penyesuaian tersebut dilakukan dengan mempertahankan substansi dimensi konstruk asli, tetapi menyesuaikan redaksi dan konteks item dengan tugas responden sebagai Pengelola Kepegawaian.

Untuk memperoleh dan mengumpulkan data, kuesioner disebarkan secara daring menggunakan Google Form kepada Pengelola Kepegawaian pada perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng. Pada kuesioner, responden diminta untuk menjawab kebutuhan data mengenai identitas yang meliputi jenis kelamin, jabatan, unit kerja, dan masa kerja dalam jabatan saat ini, serta menjawab dengan skala Likert lima poin perihal persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi, dan kinerja penegakan disiplin ASN.

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh pada penelitian ini akan dianalisis menggunakan regresi linier berganda (*multiple linear regression*). Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel bebas atau *independent* dengan variabel terikat atau *dependent* (Indartini & Mutmainah, 2024). Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan linearitas. Hasil pengujian menunjukkan bahwa model regresi telah memenuhi seluruh asumsi yang dipersyaratkan, sehingga analisis regresi linear berganda dapat dilakukan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Penelitian kuantitatif ini melibatkan 90 Pegawai Negeri Sipil sebagai responden, di mana responden diminta menjawab kuesioner yang terdiri atas 62 item yang telah disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa:

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Tiap Variabel

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD
Kepemimpinan	90	30	60	52,16	5,98
Budaya Organisasi	90	86	140	121,34	12,15
Kompetensi	90	50	70	59,90	5,92
Kinerja Penegakan Disiplin ASN	90	25	40	33,91	3,47
Valid N (listwise)	90				

Sumber: Data primer diolah, 2026

Hasil analisis deskriptif terhadap 90 responden sebagaimana Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai rata-rata kepemimpinan sebesar 52,16 (SD = 5,98), budaya organisasi sebesar 121,34 (SD = 12,15), kompetensi sebesar 59,90 (SD = 5,92), dan kinerja penegakan disiplin ASN sebesar 33,91 (SD = 3,47). Nilai standar deviasi yang relatif lebih kecil dibandingkan nilai rata-rata pada seluruh variabel menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung terkonsentrasi di sekitar nilai rata-rata dan memiliki variasi yang relatif rendah. Secara deskriptif, kondisi tersebut menunjukkan adanya kecenderungan jawaban yang relatif konsisten di antara responden terhadap variabel yang diteliti.

Tabel 4. Hasil Analisis Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	5,048	2,333		2,163	0,033
Kepemimpinan	0,143	0,065	0,246	2,189	0,031
Budaya Organisasi	0,096	0,042	0,335	2,287	0,025
Kompetensi	0,164	0,073	0,280	2,254	0,027

Dependent Variable: Kinerja Penegakan Disiplin ASN

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa seluruh hipotesis parsial dalam penelitian ini terdukung. Kepemimpinan memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,143 dengan nilai t sebesar 2,189 dan signifikansi 0,031 ($<0,05$), sehingga H1 yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN diterima. Budaya organisasi memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,096 dengan nilai t sebesar 2,287 dan signifikansi 0,025 ($<0,05$), sehingga H2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN diterima. Selanjutnya, kompetensi memiliki koefisien regresi positif sebesar 0,164 dengan nilai t sebesar 2,254 dan signifikansi 0,027 ($<0,05$), sehingga H3 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN diterima. Dengan demikian, ketiga variabel independen secara parsial menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penegakan disiplin ASN. Berdasarkan nilai *Standardized Coefficients* (Beta), budaya organisasi memiliki nilai Beta terbesar dibandingkan kedua variabel independen lainnya.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>	<i>F</i>	<i>Sig</i>
1	0,805	0,647	0,635	2,096	52,623	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda pada Tabel 3, diperoleh nilai *R* sebesar 0,805, yang menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan dengan kinerja penegakan disiplin ASN. Nilai *R Square* sebesar 0,647 menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 64,7% variasi kinerja penegakan disiplin ASN, sedangkan sebesar 35,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen dan ukuran sampel, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,635 menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan sebesar 63,5% variasi kinerja penegakan disiplin ASN.

Selanjutnya, hasil uji simultan menunjukkan nilai *F*-hitung sebesar 52,623 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, sehingga model regresi dinyatakan signifikan secara statistik. Dengan demikian, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja penegakan disiplin ASN. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja penegakan disiplin ASN. Dengan demikian, hipotesis simultan penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN terdukung.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja penegakan disiplin ASN, baik secara parsial maupun simultan. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja yang ditemukan dalam penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Borgman et al. (2016), Heluka et al. (2025), Puspitasari et al. (2025), dan Zam (2026) yang menemukan hubungan positif antara kepemimpinan dan kinerja pegawai dalam sektor publik.

Pengaruh kepemimpinan tersebut dapat dijelaskan melalui peran pemimpin dalam memberikan arahan, membangun motivasi, serta menjalin interaksi dengan bawahan yang pada akhirnya membentuk semangat kerja, kepuasan, perilaku, dan produktivitas pegawai (Bilola, 2023). Kepemimpinan yang efektif juga tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi sehingga turut meningkatkan kualitas hasil kerja (Dolok, 2025). Dalam konteks organisasi, mekanisme tersebut tercermin melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan kejelasan arah, membantu pegawai memahami tujuan bersama, serta mengarahkan kontribusi individu agar selaras dengan sasaran organisasi. Khusus dalam pelaksanaan penegakan disiplin ASN, kepemimpinan yang memberikan perhatian terhadap pengembangan kapasitas anggota serta dukungan dalam pelaksanaan tugas dapat menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif bagi pelaksanaan fungsi penegakan disiplin.

Temuan penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sejalan dengan penelitian terdahulu. Kelsum dan Hikmah (2025) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, Etalong dan Chikeleze (2023) dan Isa et al. (2021) menunjukkan bahwa karakteristik budaya organisasi tertentu dapat mendukung peningkatan kinerja melalui penguatan koordinasi, komitmen, efisiensi, dan efektivitas kerja.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat dipahami melalui pola perilaku dan nilai yang

terinternalisasi dalam diri anggota organisasi. Budaya yang kuat dapat membangun kohesi tim, meningkatkan loyalitas, serta mendukung efisiensi dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya berkontribusi terhadap produktivitas (Kelsum & Hikmah, 2025). Selain itu, budaya organisasi berperan sebagai perekat sosial melalui nilai dan standar perilaku bersama yang memberikan pemahaman yang lebih seragam kepada pegawai mengenai ekspektasi dan cara bertindak dalam organisasi (Hanifah et al., 2021). Pegawai yang berada dalam organisasi dengan budaya yang kuat juga cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi karena nilai-nilai organisasi dipandang selaras dengan tujuan personal mereka (Iskamto, 2023). Pada ASN, nilai dan norma organisasi tersebut menjadi salah satu pedoman dalam menjalankan tugas dan berperilaku di lingkungan kerja. Dalam pelaksanaan penegakan disiplin ASN, budaya organisasi, khususnya orientasi terhadap kerja tim, dapat membentuk lingkungan yang mendorong pelaksanaan tugas secara konsisten dan terkoordinasi. Hal ini menjadi penting karena penegakan disiplin membutuhkan koordinasi antarpegawai serta konsistensi dalam menerapkan ketentuan dan prosedur yang berlaku.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Vihj et al. (2022) dan Seriadnyani et al. (2026) menemukan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sebagai unsur kompetensi berkontribusi terhadap peningkatan *employee performance*. Hasil serupa ditunjukkan oleh Malik et al. (2023) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pemerintah. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui kemampuan kompetensi dalam mendukung pegawai memahami pekerjaan, menentukan tindakan yang tepat, dan menyelesaikan tugas sesuai tuntutan organisasi (Yilmaz et al., 2023). Pegawai dengan kompetensi yang memadai juga cenderung mampu mengidentifikasi dan menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan serta mencapai target yang ditetapkan (Wijayanti & Sari, 2023; Wijayanto & Riani, 2021). Dalam konteks penegakan disiplin ASN, kompetensi mendukung kemampuan pegawai dalam memahami ketentuan, mendokumentasikan pelanggaran, dan menjalankan prosedur secara konsisten. Hal ini sejalan dengan Respationo et al. (2024) yang menekankan pentingnya kompetensi dan disiplin dalam mendukung kinerja aparatur yang optimal dan akuntabel. Dengan demikian, kinerja penegakan disiplin tidak hanya ditentukan oleh regulasi, tetapi juga oleh kemampuan aparatur dalam menerapkannya secara profesional dan sesuai standar kompetensi jabatan.

Secara simultan, kinerja penegakan disiplin ASN dapat dipahami sebagai hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasional. Kompetensi mencerminkan kapasitas pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai ketentuan dan prosedur, sedangkan kepemimpinan dan budaya organisasi membentuk kondisi yang mendukung pelaksanaan tugas tersebut. Oleh karena itu, peningkatan kinerja penegakan disiplin ASN tidak hanya membutuhkan pegawai yang kompeten, tetapi juga kepemimpinan yang mampu mengarahkan pelaksanaan tugas dan budaya organisasi yang mendukung konsistensi serta koordinasi dalam penegakan disiplin.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penegakan disiplin ASN. Selain itu, ketiga variabel tersebut secara simultan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penegakan disiplin ASN. Temuan ini menunjukkan bahwa kinerja penegakan disiplin

ASN berkaitan dengan kombinasi faktor kepemimpinan, kondisi budaya organisasi, dan kapasitas kompetensi aparatur.

Selanjutnya, bagi Pemerintah Kabupaten Buleleng disarankan untuk memperkuat efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan kompetensi ASN melalui penguatan dukungan pimpinan, internalisasi nilai kerja sama dan tanggung jawab, serta pengembangan kompetensi yang sesuai dengan tuntutan tugas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain di luar model penelitian yang berpotensi memengaruhi kinerja penegakan disiplin ASN.

KONTRIBUSI PENULIS

Penulis pertama merupakan mahasiswa yang berperan dalam penyusunan konsep penelitian, pengumpulan dan analisis data, pelaksanaan penelitian, serta penulisan naskah. Penulis kedua dan penulis ketiga merupakan dosen pembimbing yang berperan dalam memberikan arahan dan supervisi selama proses penelitian, membantu penyempurnaan metodologi, melakukan telaah kritis terhadap isi naskah, serta memberikan masukan dalam proses revisi hingga artikel siap dipublikasikan. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir naskah

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan, baik secara finansial maupun nonfinansial, yang dapat memengaruhi pelaksanaan penelitian, analisis data, penyusunan, maupun publikasi artikel ini

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL (AI)

Contoh Pernyataan Penggunaan Kecerdasan Artifisial (AI): Penulis menyatakan bahwa tidak menggunakan kecerdasan artifisial (AI) dalam proses penelitian maupun penyusunan artikel ini

DAFTAR PUSTAKA

- Bidari, N. P. I., Irwansyah, M. R., & Trianasari. (2025). Motivation, environment, and culture as determinants of employees' performance at Maya Ubud Resort and Spa. *Ilomata International Journal of Social Science*, 6(4), 1410–1425.
- Bilola, X. (2023). The impact of leadership style on employee job performance. *Open Journal of Leadership*.
- Borgman, L., Rowold, J., & Bormann, K. (2016). Integrating leadership research: A meta-analytical test of Yukl's meta-categories of leadership. *Personnel Review*, 25.
- Chairani, Z. A. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(4), 1039–1049.
- Dirna, Agung, D. I. B. M., & Jumaidi, N. (2023). The influence of various factors on employee performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 8(140), 69–77.
- Dolok, A. H. (2025). Analysis of the relationship between leadership style and employee performance. *Dinasti International Journal of Management Science*.

- Etalong, T. A., & Chikeleze, F. O. (2023). Effect of organizational culture on employee performance: A survey of selected public sector organizations in Enugu. *European Journal of Business and Innovation Research*.
- Fahmi, M. (2026). The influence of civil servant competence and organizational culture on civil servant performance with supervision as a moderating variable at the Regional Secretariat of Ponorogo Regency. *International Journal of Educational Technology Research*, 4(1), 21–32.
- Febriani, Y., Suryani, A., & Akbar, A. (2025). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja fisik dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin sebagai variabel intervening pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Kabupaten Batang Hari. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 10(1).
- Hanifah, D. D., Rofaida, R., & Ciptagusia, A. (2021). Organizational culture and its impact on employee performance. *Human Resource Management Studies*, 1(2).
- Harini, S., Kartini, T., & Muzdalifah, G. (2024). The influence of organizational culture, work environment, and leadership on employee performance PT Talenta Heba Parnita Depok. *KINERJA*, 28(1), 59–73.
- Heluka, I., Rante, Y., & Ratang, W. (2025). Work discipline as the strongest determinant of employee performance: Evidence from local government in a developing region of Indonesia. *Adhigana Papua: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Indartini, M., & Mutmainah. (2024). *Analisis data kuantitatif: Uji instrumen, uji asumsi klasik, uji korelasi dan regresi linier berganda* (H. Wamaningtyas, Ed.; 1st ed.). Lakeisha.
- Indayani, K., Heryanda, K. K., & Telagawathi, N. L. W. S. (2025). Job satisfaction as a mediator of organizational culture, motivation, and teacher performance in vocational high schools. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 10(1), 73–85.
- Isa, M. F. M., Ugheoke, S., & Noor, W. S. W. M. (2021). Influence of organizational culture on employees' performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 4(2).
- Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2.
- Kelsum, U., & Hikmah, K. (2025). Driving civil servants performance through work discipline, organizational culture, and internal communication. *Strata Social and Humanities Studies*.
- Khaeruman. (2021). Konsep kinerja. In *Meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia* (1st ed., pp. 1–18). CV. AA. Rizky.
- Khayatun, S., Hartarini, Y. M., & Triasningrum, F. W. (2025). Employee performance reviewed from leadership, organizational culture and motivation. *CAPITAL Journal*, 7(1), 64–79.
- Kusuma, R., Akadira, T., & Nurliwati, N. (2025). Peningkatan disiplin aparat sipil negara melalui keterlibatan apel pagi. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 8(2).
- Malik, S., Luthfi, M., Malik, Muh. T., & Amelia. (2023). The influence of competence and work discipline on the performance of government employees. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 3(1).
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2000). *Human resource management* (C. E. McCormick, J. O'Neill, D. R. Quinn, K. von Gillern, & R. K. Browning, Eds.; 9th ed.). South-Western College Publishing.
- Nugroho, T., Erari, A., & Adji, S. S. (2021). The effects of leadership, competence, and organizational culture on employee performance mediated by employee satisfaction. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 3(2).
- Nurasniar, W. A. (2022). Employee performance improvement through competence and organizational culture with work motivation as a mediation variable. *Aptisi Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 121–131.

- Panjaitan, H. P., Awal, M., Komardi, D., Tjahjana, D. J. S., & Purnama, I. (2023). Organizational culture, leadership, and competency on job satisfaction and employees performance at the Public Works and Spatial Planning Office of Pekanbaru. *International Conference on Business Management and Accounting (ICOBIMA)*, 1(2).
- Puspitasari, T., Akbar, M. A., & Lina, R. (2025). Leadership style and work discipline on employee performance. *Advances in Human Resource Management Research*.
- Putry, S. H., Radono, P., Widyowati, A., & Sholichudin. (2026). Analysis of organizational culture and work discipline on the performance of ASN nurses in General Hospital in Kediri Regency. *Journal of Hospital Management and Services*, 8(1), 1–8.
- Qomariah, N., Rochmadoni, M., Aviciena, I. R., Navalina, A. E., & Nursaid. (2023). The impact of leadership, employee competence and organizational work culture on employee performance at Bank Jatim. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 6(2), 1143–1157.
- Rahmayuna, M. H., & Sandakila, I. (2026). The effect of competency and employee engagement on employee performance in public sector institutions. *Journal of Mathematics Instruction, Social Research and Opinion*, 5(1), 185–192.
- Respatono, S., Erniyanti, E., Siadari, L. P. P., & Mardiantika, H. (2024). Juridical analysis of disciplinary enforcement of state civil servants within the Batam City Government. *AURELIA: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 3(1).
- Rimawati, Y., Sarsono, S., & Dpw, I. A. (2025). Employee performance reviewed from leadership style, organizational culture, work motivation and work discipline at the Regional Secretariat of Klaten Regency. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 20(1).
- Rinaldi, & Yosepha, S. Y. (2024). Pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai Balai Teknik Penerbangan Direktorat Jenderal Perhubungan Udara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia*, 3(2), 95–112.
- Sarros, J. C., Gray, J., Densten, I. L., & Cooper, B. (2005). The Organizational Culture Profile revisited and revised: An Australian perspective. *Australian Journal of Management*, 30(1), 159–182.
- Saryadi, S., Hastuti, I., & Setiaji, N. D. (2022). The role of organizational culture as a mediating to increasing. *Journal of Management and Informatics*.
- Setiawan, Z. I., Adam, M., & Yunus, M. (2024). The influence of competence, organizational culture, and organizational commitment on employee performance mediated by organizational citizenship behavior at PT Pembangunan Aceh (PEMA). *International Journal of Business Management and Economic Review*, 7(2), 114–122.
- Stewart, G. L., & Brown, K. G. (2011). *Human resource management: Linking strategy to practice* (2nd ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Suastini, D. P., Heryanda, K. K., & Telagawathi, N. L. W. S. (2025). The influence of leadership, organizational commitment and evaluation monitoring on the performance of regional apparatus employees in Buleleng Regency. *Buletin Poltanesa*, 26(1), 183–200.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Ulyanah, S., Syafrudin, E., & Hussien, S. (2021). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. *Syntax Idea*, 3(10), 2243–2254. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v3i10.1528>
- Vijh, G., Sharma, R., & Agrawal, S. (2022). Effect of competency on employee performance and the mediating role of commitment: An empirical investigation in the IT industry. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 43, 1573–1587.

- Wasilon, W., Moelyati, T. A., & Fitantina, F. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Wilayah Sumbagsel. *MOTIVASI*, 7(1), 42.
<https://doi.org/10.32502/mti.v7i1.4204>
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The influence of leadership, organizational culture, and work competence on employee performance through work motivation. *Jurnal Pamator*, 15(2).
- Widianingsih, T., Sadewisasi, W., & Santoso, D. (2023). Pengaruh pelatihan, budaya organisasi dan kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. *Sustainable Business Journal*, 2(1), 76–88.
- Wijayanti, F., & Sari, R. T. (2023). The influence of competency on employee performance: A literature review. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*, 1(6), 920–931.
- Wijayanto, B. K., & Riani, A. L. (2021). The influence of work competency and motivation on employee performance. *Society*, 9(1), 83–93.
- Yilmaz, O., Demir, E. M., & Atay, B. (2023). Task-related competencies: Knowledge, skills, and abilities of the helping professionals. *International Journal of Lifelong Education*, 42.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (S. Yagan, Ed.; 8th ed.). Prentice Hall.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15–32.
- Zam, E. (2026). Leadership and work discipline as determinants of civil servant performance in local government institutions. *Ebisma (Economics, Business, Management, & Accounting Journal)*.