

PENGARUH BUDAYA KERJA ORGANISASI TERHADAP DISIPLIN APARATUR SIPIL NEGARA DI DINAS PERTANIAN PROVINSI BANTEN

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL WORK CULTURE ON THE DISCIPLINE OF STATE CIVIL APPARATUS IN THE AGRICULTURAL SERVICE OF BANTEN PROVINCE

Dedi Wahyudin

Dinas Pertanian Provinsi Banten, Kawasan Pusat Pemerintahan Provinsi Banten, Jalan Syeh
Nawawi Al-Bantani, Curug, Serang, Banten, Indonesia 42171
E-mail: dedi.wahyudin@bantenprov.go.id

disubmit: 28 April 2025, direvisi: 24 Desember 2025, diterima: 28 Desember 2025

Latar belakang masalah penelitian ini menyoroti kesenjangan signifikan antara ketatnya regulasi Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 dengan realitas tingkat indiscipliner yang masih tinggi di Dinas Pertanian Provinsi Banten, seperti keterlambatan dan rendahnya tanggung jawab penyelesaian tugas. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris pengaruh budaya kerja organisasi sebagai determinan utama disiplin Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif eksplanatori dengan melibatkan 100 responden ASN yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian berhasil mengungkap bahwa budaya kerja memberikan kontribusi pengaruh positif dan signifikan sebesar 56% terhadap variasi disiplin kerja ($R^2 = 0,56$), sementara 44% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Temuan krusial penelitian ini menegaskan bahwa budaya kerja berfungsi efektif sebagai mekanisme pengendalian lunak (*soft control*) yang mampu membangun kepatuhan sukarela dan etika profesional, melampaui efektivitas pengawasan eksternal semata. Secara praktis, studi ini menyerukan ditinggalkannya pola manajemen yang hanya mengandalkan sanksi (*punitive*) demi pendekatan yang lebih humanis berbasis budaya kerja (*Culture-Based Management*). Keteladanan pimpinan direkomendasikan sebagai kunci utama reformasi birokrasi, mengubah kepatuhan karena takut menjadi disiplin karena sadar, demi terwujudnya pelayanan publik yang prima dan berintegritas.

Kata Kunci: Budaya Kerja Organisasi; Disiplin ASN; Reformasi Birokrasi; Manajemen Berbasis Nilai

ABSTRACT

The background of this study highlights a significant gap between the strict formal regulations of Government Regulation Number 94 of 2021 and the reality of high levels of indiscipline at the Department of Agriculture of Banten Province, manifested in issues such as tardiness and low accountability in task completion. This study aims to empirically demonstrate the influence of organizational work culture as a primary determinant of State Civil Apparatus (ASN) discipline.

Wahyudin, D. (2025). JURNAL KEBIJAKAN PEMBANGUNAN DAERAH: Jurnal Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Pembangunan Daerah, 08(02), page 231 – 246. <https://doi.org/10.56945/jkpd.v9i2.354>

© The Author(s)



Published by Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Banten

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Employing an explanatory quantitative method, the study involved 100 ASN respondents selected via purposive sampling. Data analysis was conducted using simple linear regression. The results reveal that organizational work culture contributes a positive and significant influence of 56% to the variance in work discipline ($R^2 = 0.56$), while the remaining 44% is influenced by other factors. A crucial finding of this study confirms that work culture functions effectively as a "soft control" mechanism capable of fostering voluntary compliance and professional ethics, surpassing the effectiveness of mere external supervision. Practically, this study advocates shifting away from punitive management patterns that rely solely on sanctions, moving instead toward a more humanistic "Culture Based Management" approach. Leadership role modeling is recommended as a pivotal element of bureaucratic reform, transforming fear driven compliance into consciousness driven discipline, to realize excellent and accountable public service.

Keywords: *Organizational Work Culture; ASN Discipline; Bureaucratic Reform; Value Based Management.*

PENDAHULUAN

Budaya kerja organisasi merupakan fondasi krusial dalam menciptakan ekosistem birokrasi yang produktif dan berintegritas. Dalam konteks administrasi publik, budaya kerja tidak hanya berfungsi sebagai identitas, tetapi juga determinan utama yang menentukan kemampuan Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menjalankan tugas sesuai etika profesi serta menyelesaikan kompleksitas permasalahan di lingkungan kerja (Hidayat & Haryani, 2021). Kenyataan menunjukkan bahwa masalah kedisiplinan ASN sering kali menjadi hambatan fundamental dalam optimalisasi layanan publik. Berbagai bentuk patologi birokrasi seperti keterlambatan, absensi tanpa keterangan, hingga rendahnya tanggung jawab penyelesaian tugas masih kerap dijumpai, padahal indikator kedisiplinan seperti kepatuhan terhadap jam kerja dan regulasi telah diatur dalam Peraturan

Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Meskipun regulasi disiplin telah diperketat, implementasi di lapangan masih menunjukkan kesenjangan (*gap*) yang signifikan antara aturan formal (*das sollen*) dan kenyataan (*das sein*) (Dwiyanto 2021). Fenomena ini terlihat jelas di Dinas Pertanian Provinsi Banten. Berdasarkan data rekapitulasi presensi elektronik dan evaluasi internal tahun 2024, tercatat rata-rata tingkat keterlambatan pegawai mencapai 15% setiap bulannya (Dinas Pertanian Provinsi Banten, 2024). Tingginya angka indiscipliner ini berdampak sistemik terhadap kinerja organisasi, mengingat disiplin merupakan bentuk pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur serta menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi (Bintoro & Daryanto, 2017). Dampak kinerja ini

menjadi semakin krusial mengingat tantangan pembangunan di Banten, di mana optimalisasi sektor pertanian dan pembangunan desa sangat dibutuhkan untuk mengatasi masalah pengangguran perdesaan yang masih menjadi isu strategis daerah (Rifai & Oktaviana, 2023). Kondisi ini mengindikasikan bahwa kepatuhan pegawai masih bersifat semu (*artificial compliance*), yang hanya muncul ketika ada pengawasan melekat namun belum terinternalisasi menjadi kesadaran otonom. Fenomena ini menegaskan pandangan Wibowo (2016) bahwa transformasi pola pikir (*mindset*) dan budaya kerja (*culture set*) jauh lebih sulit namun memberikan dampak jangka panjang yang lebih signifikan dibandingkan sekadar perubahan struktur atau regulasi.

Permasalahan disiplin ini perlu didekati tidak hanya dari aspek manajerial, tetapi juga dari perspektif *good governance*. Dwiyanto (2021) menekankan bahwa tata kelola pemerintahan yang baik hanya dapat terwujud jika birokrasi mampu mentransformasi nilai-nilai pelayanan publik menjadi budaya kerja nyata, bukan sekadar prosedur administratif. Hal ini diperkuat oleh Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa disiplin kerja yang berkelanjutan lahir dari integrasi antara faktor kepribadian (internal) dan lingkungan organisasi (eksternal). Oleh

karena itu, pembangunan budaya kerja positif menjadi strategi reformasi birokrasi untuk mencetak ASN yang berorientasi pada hasil (*result oriented government*) serta memiliki akuntabilitas dan transparansi yang tinggi.

Pentingnya penelitian ini juga didasari oleh urgensi untuk menemukan formula penegakan disiplin yang kontekstual. Permasalahan disiplin ASN merupakan isu nasional dengan karakteristik penanganan yang variatif di tiap daerah. Sebagai komparasi, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menerapkan sistem pemotongan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) yang ketat (*hard control*), yang efektif secara formal namun berpotensi menimbulkan tekanan kerja tinggi. Sebaliknya, studi di Jawa Tengah menunjukkan efektivitas pendekatan "*Ngongso*" atau nilai kekeluargaan budaya Jawa yang lebih persuasif dibandingkan sanksi formal (Pratama & Lestari, 2021). Berbeda dengan sektor swasta di mana loyalitas karyawan lebih didorong oleh kompensasi finansial (Prasetyo & Rachmawati, 2022), Disiplin ASN di Banten tidak cukup hanya dengan aturan, tetapi harus dipadukan dengan pendekatan budaya. Fakta bahwa regulasi formal belum sepenuhnya efektif di Dinas Pertanian Provinsi Banten memperkuat argumen bahwa intervensi budaya organisasi diperlukan sebagai

mekanisme pengendalian lunak (*soft control*).

Secara teoritis, penelitian ini mendukung agenda pembangunan kapasitas institusional (*institutional capacity building*). Hidayat et al. (2022) menegaskan bahwa kedisiplinan ASN tidak berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh ekologi organisasi yang membentuk norma perilaku sehari-hari. Selain itu, Robbins & Judge (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, yang secara langsung mendikte bagaimana karyawan berperilaku. Dengan demikian, penguatan budaya kerja diharapkan dapat meningkatkan motivasi intrinsik ASN (Hutajulu et al., 2021) dan menciptakan kepatuhan sukarela.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur (*research gap*) dengan menganalisis secara spesifik pengaruh budaya kerja terhadap disiplin ASN di lingkungan dinas teknis pertanian, yang memiliki karakteristik kerja berbeda dengan dinas administratif murni. Penelitian Siregar & Siregar (2023) sebelumnya telah membuktikan signifikansi budaya kerja terhadap kinerja, namun penelitian ini akan memperdalam analisis pada aspek disiplin sebagai variabel terikat utama. Secara praktis, penelitian ini memberikan masukan bagi

Dinas Pertanian Provinsi Banten untuk mengubah strategi pembinaan pegawai, dari yang semula hanya mengandalkan sanksi, menjadi pendekatan yang membangun disiplin melalui kesadaran budaya kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal (*causal associative research*) untuk menguji teori objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel (Creswell, 2016). Pendekatan ini dipilih tidak hanya untuk sekadar menggambarkan fenomena, tetapi juga untuk membuktikan secara statistik adanya hubungan sebab-akibat antara variabel bebas dan variabel terikat. Sebagaimana dijelaskan oleh Cooper & Schindler (2014), desain kausalitas sangat esensial dalam penelitian administrasi publik untuk mengidentifikasi determinan kinerja birokrasi, sehingga hasil penelitian dapat menjadi landasan bagi perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence based policy*).

Populasi penelitian mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pertanian Provinsi Banten. Mengingat urgensi pemahaman budaya organisasi yang mendalam, teknik pengambilan sampel menggunakan *non*

probability sampling dengan metode *purposive sampling*. Kriteria inklusi sampel adalah pegawai berstatus ASN (PNS/PPPK) dengan masa kerja minimal 2 (dua) tahun, dengan asumsi bahwa kurun waktu tersebut memadai bagi seorang pegawai untuk menginternalisasi nilai dan norma organisasi (Arikunto, 2019). Berdasarkan kriteria tersebut, ditetapkan sampel sebanyak 100 responden pegawai dari berbagai bidang pada Dinas Pertanian Provinsi Banten sebanyak 196 orang. Ukuran sampel ini telah memenuhi syarat *rule of thumb* untuk analisis multivariat yang menyarankan rentang 30 hingga 500 sampel agar distribusi data mendekati normal (Sugiyono, 2019).

Operasionalisasi variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen kuesioner tertutup dengan Skala Likert 5 poin. Variabel Budaya Kerja Organisasi (X) diukur berdasarkan dimensi yang diadaptasi dari Robbins & Judge (2017), meliputi indikator: (1) kepatuhan terhadap nilai-nilai organisasi, (2) keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, dan (3) dukungan sumber daya. Sedangkan variabel Disiplin Kerja ASN (Y) diukur berdasarkan indikator regulasi PP Nomor 94 Tahun 2021 dan teori Hasibuan (2019), yang mencakup: (1) ketepatan waktu, (2) kepatuhan terhadap prosedur kerja, dan (3) etika perilaku kerja.

Sebelum pengujian hipotesis, instrumen penelitian telah melalui uji kualitas data. Uji validitas menggunakan teknik korelasi Product Moment Pearson, di mana seluruh item dinyatakan valid dengan nilai r -hitung $>$ r -tabel (0,361). Uji reliabilitas menggunakan teknik Cronbach's Alpha menghasilkan koefisien $>$ 0,60, yang mengindikasikan konsistensi instrumen yang tinggi (Ghozali, 2018). Selain itu, prasyarat analisis regresi dipenuhi melalui uji asumsi klasik untuk memastikan model regresi bersifat Best Linear Unbiased Estimator (BLUE). Analisis data dilakukan menggunakan Regresi Linier Sederhana (*Simple Linear Regression*) dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS 25.0. Model matematis yang digunakan untuk memprediksi pengaruh antar variabel adalah:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Dimana Y adalah Disiplin Kerja, X adalah Budaya Kerja, α adalah konstanta, β adalah koefisien regresi, dan e adalah error term. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi (Sig.) pada taraf kesalahan 5% ($\alpha = 0,05$). Jika nilai Sig. $<$ 0,05 dan t -hitung $>$ t -tabel, maka hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh signifikan diterima.

HASIL DAN PEMBAHASAN

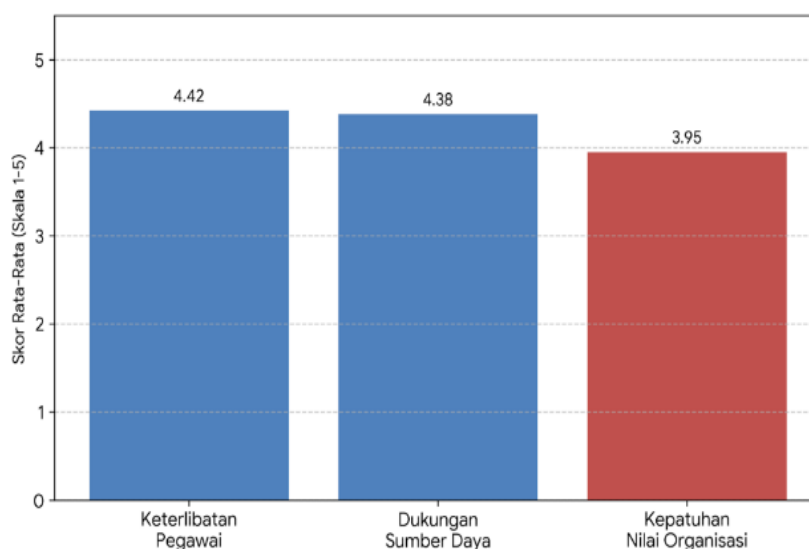
Budaya Kerja ASN

Budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) merefleksikan sekumpulan nilai, norma, dan kebiasaan yang mengarahkan cara pegawai berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan tugas pelayanan publik (Robbins & Judge, 2017; Sugiyono, 2019). Pengukuran budaya kerja melalui skala Likert memungkinkan peneliti menangkap persepsi ASN terhadap sejauh mana mereka terlibat dalam pekerjaan, memperoleh dukungan sumber daya, dan mematuhi nilai-nilai organisasi yang berlaku (Sedarmayanti, 2017; Widodo, 2015). Berdasarkan instrumen tersebut, grafik 1 berikut menyajikan skor rata-rata tiap dimensi budaya kerja ASN sehingga dapat memberikan gambaran kecenderungan umum kekuatan dan

kelemahan budaya kerja dalam organisasi yang diteliti.

Gambar 1 menunjukkan bahwa budaya kerja ASN diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu keterlibatan pegawai, dukungan sumber daya, dan kepatuhan terhadap nilai organisasi, dengan seluruh skor rata-rata berada pada rentang tinggi (mendekati skor maksimum 5) (Sugiyono, 2017; Widodo, 2015). Skor keterlibatan pegawai (4,42) dan dukungan sumber daya (4,38) berada pada kategori sangat baik, sedangkan kepatuhan nilai organisasi (3,95) berada pada kategori baik meskipun relatif lebih rendah dibanding dua dimensi lainnya (Hermawan, 2024; Robbins & Judge, 2017).

Secara substantif, tingginya skor keterlibatan pegawai mengindikasikan bahwa ASN memiliki partisipasi yang kuat dalam pelaksanaan tugas, merasa memiliki



Gambar 1. Perbandingan Skor Indikator Budaya Kerja Organisasi (sumber: Peneliti, 2024)

terhadap pekerjaan, dan bersedia terlibat aktif dalam proses kerja organisasi (Robbins & Judge, 2017; Sedarmayanti, 2017). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya kerja yang positif ditandai oleh adanya rasa tanggung jawab, komitmen, dan inisiatif pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi publik (Mangkunegara, 2017; Sutrisno, 2016). Dukungan sumber daya yang juga dinilai sangat baik (4,38) menunjukkan bahwa aspek fasilitas kerja, informasi, serta dukungan atasan dan rekan kerja relatif memadai sehingga memungkinkan ASN melaksanakan pekerjaannya secara efektif (Rivai & Sagala, 2014; Wibowo, 2016).

Namun, skor kepatuhan terhadap nilai organisasi yang lebih rendah (3,95) mengisyaratkan bahwa internalisasi nilai-nilai dasar birokrasi, seperti integritas, profesionalisme, orientasi pelayanan, dan akuntabilitas, belum setinggi keterlibatan dan dukungan sumber daya (Badan Kepegawaian Negara, 2019; LLDikti Wilayah III, 2025). Kondisi ini dapat terjadi ketika pegawai menikmati lingkungan kerja yang mendukung, tetapi belum sepenuhnya menginternalisasi aturan, norma, dan kode etik sebagai pedoman perilaku sehari-hari, misalnya terkait ketepatan waktu, kepatuhan prosedur, serta konsistensi menjalankan SOP pelayanan publik (BKN, 2019; JDIH

Kabupaten Bangka, 2025). Dengan demikian, penguatan budaya kerja di dinas perlu difokuskan pada program-program yang menegaskan kembali nilai organisasi—seperti sosialisasi nilai, keteladanan pimpinan, dan penegakan disiplin—agar kepatuhan nilai organisasi dapat meningkat dan sejajar dengan dimensi keterlibatan pegawai serta dukungan sumber daya (Hermawan, 2024; JDIH Kabupaten Bangka, 2025

Disiplin Kerja ASN

Kedisiplinan aparatur sipil negara (ASN) dalam hal kehadiran merupakan salah satu indikator penting budaya kerja birokrasi karena berpengaruh langsung terhadap kontinuitas pelayanan dan pencapaian target kinerja organisasi publik (Badan Kepegawaian Negara, 2019). Untuk menggambarkan kondisi kedisiplinan ASN, penelitian ini menyajikan data absensi pegawai Dinas Pertanian pada tahun 2024 yang diukur melalui jumlah pegawai terlambat, persentase pegawai terlambat, dan rata-rata pegawai terlambat per hari kerja dalam setiap bulan.

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa rata-rata persentase pegawai yang terlambat sepanjang tahun 2024 sebesar 14,98% dengan rata-rata 1,43 pegawai terlambat per hari kerja. Secara bulanan, persentase keterlambatan tertinggi terjadi pada bulan Mei (16,67%) dan Desember (16,33%), sedangkan yang terendah terdapat pada bulan Maret (12,63%) dan

Tabel 1. Tingkat Absensi Pegawai Dinas Pertanian tahun 2024

Bulan	Total Pegawai	Hari Kerja	Pegawai Terlambat	Persen Pegawai terlambat (%)	Rerata terlambat perhari
Januari	201	22	34	16.92	1.55
Februari	201	20	28	13.93	1.40
Maret	198	19	25	12.63	1.32
April	198	20	32	16.16	1.60
Mei	198	20	33	16.67	1.65
Juni	198	19	28	14.14	1.47
Juli	198	23	27	13.64	1.17
Agustus	198	22	28	14.14	1.27
September	198	20	29	14.65	1.45
Oktober	196	23	28	14.29	1.22
November	196	21	32	16.33	1.52
Desember	196	21	32	16.33	1.52
Rerata				14.98	1.43

Sumber : Dinas Pertanian, 2025

Agustus (14,14%). Pola ini mengindikasikan bahwa meskipun tingkat keterlambatan berada pada kisaran menengah, masih terdapat fluktuasi yang menunjukkan periode-periode tertentu dengan kecenderungan kedisiplinan yang lebih rendah.

Jika dilihat dari rata-rata pegawai terlambat per hari, nilainya bergerak antara 1,22 hingga 1,65 pegawai per hari, dengan nilai tertinggi pada bulan Mei (1,65) dan terendah pada bulan Oktober (1,22). Secara praktis, angka ini menunjukkan bahwa pada hampir setiap hari kerja terdapat pegawai yang datang tidak tepat waktu, sehingga disiplin kehadiran belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini selaras dengan temuan Eva Afriana (2019) yang menunjukkan bahwa kedisiplinan ASN dalam hal ketepatan waktu masih menjadi

persoalan berulang di banyak instansi pemerintah daerah

Dari sisi analisis, persentase keterlambatan sekitar 15% dapat dikategorikan sebagai disiplin sedang hingga kurang jika mengacu pada penilaian disiplin kehadiran yang menempatkan angka keterlambatan di atas 10% sebagai indikasi perlunya pembinaan lebih intensif (Hermawan, 2024). Hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja yang menekankan ketepatan waktu belum sepenuhnya terinternalisasi dalam perilaku ASN, meskipun secara struktural aturan disiplin sudah diatur melalui regulasi kepegawaian. Fenomena serupa juga ditemukan oleh peneliti lain yang menyatakan bahwa lemahnya pengawasan atasan langsung dan tidak konsistennya penegakan sanksi disiplin berkontribusi

terhadap tingginya angka keterlambatan pegawai negeri (Fathirman, 2020).

Pembahasan ini memperkuat argumentasi bahwa pembinaan budaya kerja di Dinas Pertanian Provinsi Banten tidak cukup berhenti pada penyusunan aturan, tetapi perlu diikuti dengan pengawasan, pemberian teladan oleh pimpinan, dan reward–punishment yang konsisten untuk menurunkan angka keterlambatan. Hermawan (2024) membuktikan bahwa pembinaan disiplin yang sistematis, ketika dikombinasikan dengan budaya organisasi yang kuat, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja ASN. Dengan demikian, data absensi pada Tabel 1 dapat menjadi dasar bagi manajemen kepegawaian untuk merancang intervensi budaya kerja, seperti penegasan kembali jam kerja, monitoring kehadiran berbasis sistem informasi, serta pelatihan nilai-nilai organisasi yang menekankan pentingnya ketepatan waktu dalam pelayanan publik.

Pengaruh Budaya Kerja Organisasi Terhadap Disiplin ASN

Analisis korelasi dan regresi diperlukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Budaya Organisasi dan Disiplin ASN terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian. Melalui ringkasan hasil olah data SPSS, dapat dilihat kekuatan hubungan, kontribusi variabel bebas dalam

menjelaskan variabel terikat, serta tingkat ketepatan model yang digunakan.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Korelasi dan Regresi

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
0,748	0,560	0,555	1,240

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Tabel 2 menunjukkan analisis korelasi dan regresi. Berdasarkan tabel tersebut, menunjukkan bahwa korelasi antara Budaya Organisasi dan Disiplin ASN dengan kinerja di Dinas Pertanian tergolong kuat, ditunjukkan oleh nilai koefisien korelasi ($R = 0,748$), yang mengindikasikan hubungan positif dan erat antara kedua variabel bebas tersebut dengan kinerja pegawai; semakin baik budaya organisasi dan disiplin ASN, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. Nilai $R^2 = 0,560$ dan Adjusted ($R^2 = 0,555$) menunjukkan bahwa sekitar 55–56% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh Budaya Organisasi dan Disiplin ASN secara simultan, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model, seperti kepemimpinan, motivasi, atau lingkungan kerja (Datau et al., 2022). Sementara itu, nilai Std. Error of the Estimate sebesar 1,240 menggambarkan besarnya simpangan rata-rata antara nilai

kinerja yang diprediksi model dengan nilai kinerja aktual, sehingga model regresi yang digunakan dapat dikategorikan cukup baik selama nilai tersebut relatif kecil dibandingkan rentang skor kinerja yang diukur. Hasil ini sejalan dengan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 37 Tahun 2020 yang menegaskan bahwa nilai-nilai budaya kerja seperti komitmen, keteladanan, profesionalisme, integritas, dan disiplin merupakan dasar peningkatan kinerja aparatur di sektor pertanian, serta sejalan dengan kajian BKN yang menyatakan bahwa disiplin ASN merupakan prasyarat penting bagi terwujudnya kinerja birokrasi yang efektif (Kementerian Pertanian RI, 2020; Haryanti, 2019; Datau et al., 2022). Tabel 3 menunjukkan koefisien regresi. Berdasarkan Tabel 3, model persamaan regresi yang terbentuk adalah: $Y = 12,450 + 0,678X$. Hasil uji parsial (Uji-t) menunjukkan nilai t-hitung sebesar 8,450 yang jauh melampaui nilai kritis t-tabel (1,984), dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Secara statistik, hal ini membuktikan bahwa budaya kerja organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin ASN. Nilai koefisien regresi (β) sebesar 0,678 mengindikasikan elastisitas pengaruh yang kuat; artinya, setiap peningkatan kualitas budaya kerja sebesar satu satuan akan meningkatkan disiplin ASN sebesar 0,678 satuan dengan asumsi *ceteris paribus*.

Tabel 3. Koefisien Regresi

Model	Unstandardized Coefficient (B)	Std. Error	t	Sig.
Constant	12,450	1,105	4,21	0,00
Budaya Kerja Organisasi	0,678	0,085	8,45	0,00

Sumber: Hasil Olah Data SPSS (2025)

Temuan empiris ini memperkuat postulat teori *New Public Service* (Denhardt & Denhardt, 2015), yang menekankan bahwa pelayanan publik prima harus dibangun di atas fondasi nilai (*values*) aparatur, bukan sekadar mekanisme kontrol yang kaku (*steering*). Signifikansi pengaruh budaya kerja (56%) membuktikan bahwa pendekatan kultural berfungsi efektif sebagai mekanisme pengendalian lunak (*soft control*) dalam meminimalisir perilaku indisipliner. Hal ini sejalan dengan penelitian Siregar & Siregar (2023) serta Jufrizen & Rahmadhani (2020) yang menemukan bahwa ketika nilai-nilai integritas dan profesionalisme terinternalisasi, pegawai cenderung mengembangkan disiplin diri (*self-discipline*) karena merasa terikat secara moral terhadap institusi, bukan karena takut pada sanksi.

Sebaliknya, temuan ini juga memberikan perspektif berbeda dari studi Prasetyo & Rachmawati (2022) di sektor swasta, yang menemukan bahwa insentif

finansial sering kali lebih dominan daripada budaya kerja. Di sektor publik seperti Dinas Pertanian Banten, karakteristik pekerjaan yang berorientasi pelayanan tampaknya membuat faktor non material menjadi determinan yang lebih krusial. Hal ini memperkuat studi sebelumnya pada instansi yang sama oleh Sugiarto et al. (2023), yang menemukan bahwa aspek psikologis seperti *subjective well-being* dan lingkungan kerja non-fisik memiliki peran vital dalam memprediksi kinerja pegawai Dinas Pertanian Provinsi Banten. Namun, fakta bahwa 44% varians masih dipengaruhi faktor lain termasuk insentif mengingatkan bahwa pendekatan budaya tidak bisa berdiri sendiri. Hal ini selaras dengan temuan Yuliana & Kusumawati (2024) yang menyoroti bahwa selain budaya kerja, variabel kompetensi dan motivasi kerja juga memegang peranan vital dalam mendongkrak kinerja dan kedisiplinan birokrasi.

Implikasi manajerial dari penelitian ini menyarankan perlunya transisi paradigma pembinaan SDM dari *Command and Control* menuju *Culture Based Management*. Sebagaimana dijelaskan oleh Berman et al. (2021), tantangan manajemen SDM sektor publik modern adalah mengelola paradoks antara penegakan aturan formal dengan fleksibilitas budaya humanis. Dinas

Pertanian perlu memperkuat internalisasi nilai BerAKHLAK tidak hanya sebagai slogan, tetapi melalui keteladanan pimpinan yang konsisten, mengingat budaya kerja yang kuat terbukti mampu meningkatkan disiplin melalui kesadaran kolektif (Ningsih & Setiawan, 2023). Pentingnya penguatan ini juga didukung oleh Abidin (2024) yang dalam studinya terhadap ASN di Banten menemukan bahwa pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan nilai-nilai BerAKHLAK sangat diperlukan untuk meningkatkan daya adaptasi aparatur di tengah tantangan digitalisasi pemerintahan.

Implikasi penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada literatur manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam memvalidasi peran budaya organisasi sebagai prediktor dominan disiplin kerja. Dengan kontribusi pengaruh sebesar 56%, penelitian ini memperkuat teori *New Public Service* yang menyatakan bahwa kontrol birokrasi yang paling efektif bukan berasal dari regulasi eksternal, melainkan dari nilai-nilai yang terinternalisasi (Denhardt & Denhardt, 2015). Temuan ini juga mempertegas bahwa budaya kerja berperan sebagai alat pengendali yang efektif (*soft control*), yang mampu menyelaraskan aturan tertulis dengan tindakan nyata pegawai di lapangan.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan pergeseran paradigma manajerial di Dinas Pertanian Provinsi Banten dari pendekatan komando menuju manajemen berbasis nilai (*Culture Based Management*). Sebagaimana Schein & Schein (2017), pimpinan organisasi tidak cukup hanya menetapkan aturan, tetapi harus bertindak sebagai *culture architect* yang mencontohkan nilai-nilai tersebut. Oleh karena itu, program internalisasi *Core Values* ASN BerAKHLAK harus diintensifkan melampaui sekadar sloganisasi, yakni melalui pelembagaan sistem *reward* berbasis perilaku budaya dan keteladanan pimpinan yang konsisten. Intervensi ini krusial untuk mentransformasi kepatuhan semu (*artificial compliance*) menjadi disiplin yang otonom.

Penelitian ini tidak lepas dari sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil. *Pertama*, dari aspek generalisasi, penelitian ini hanya berfokus pada satu lokus instansi, yaitu Dinas Pertanian Provinsi Banten. Mengingat budaya organisasi sektor publik sangat dipengaruhi oleh karakteristik tugas dan kearifan lokal daerah, generalisasi hasil penelitian ini ke instansi pemerintah lain atau daerah lain perlu dilakukan dengan hati-hati (*cautious generalization*). *Kedua*, desain penelitian menggunakan

pendekatan *cross sectional*, di mana data diambil pada satu titik waktu tertentu. Hal ini membatasi kemampuan penelitian untuk menangkap dinamika perubahan perilaku disiplin ASN dalam jangka panjang (Sekaran & Bougie, 2016). *Ketiga*, teknik pengumpulan data berbasis *self-report* melalui kuesioner memiliki risiko bias keinginan sosial (*social desirability bias*), di mana responden cenderung memberikan jawaban normatif yang dianggap baik oleh organisasi.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

Simpulan dari hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Penerapan budaya kerja di Dinas Pertanian Provinsi Banten secara umum berada pada kategori baik, yang ditandai dengan tingginya keterlibatan pegawai dan dukungan sumber daya. Namun, aspek konsistensi penerapan nilai organisasi masih memerlukan penguatan agar tidak terjadi kesenjangan persepsi antar pegawai.
2. Tingkat kedisiplinan ASN menunjukkan tren positif, terutama pada indikator kepatuhan terhadap jam kerja sesuai regulasi. Meskipun demikian, disiplin pada aspek tanggung jawab penyelesaian tugas masih bersifat fluktuatif, yang mengindikasikan bahwa kepatuhan

pegawai sebagian besar masih didorong oleh pengawasan eksternal (*compliance based*) dan belum sepenuhnya bertransformasi menjadi kesadaran internal.

3. Budaya kerja organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja ASN dengan kontribusi pengaruh sebesar 56%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat internalisasi nilai-nilai organisasi, semakin tinggi pula tingkat disiplin pegawai. Budaya kerja yang kondusif terbukti efektif berfungsi sebagai mekanisme pengendalian lunak (*soft control*) yang mampu meminimalisir pelanggaran disiplin dan meningkatkan kepatuhan sukarela.

Rekomendasi

Berdasarkan simpulan di atas, penulis merumuskan rekomendasi strategis bagi Dinas Pertanian Provinsi Banten dan Organisasi Perangkat daerah yang lain sebagai berikut:

1. Pimpinan disarankan untuk menggeser paradigma penegakan disiplin dari pendekatan yang dominan bersifat punitif (sanksi/hukuman) menuju pendekatan *persuasive kultural*. Internalisasi *Core Values BerAKHLAK* harus diutamakan sebagai strategi preventif untuk membangun kesadaran moral pegawai, sehingga disiplin tumbuh dari rasa memiliki (*sense of belonging*), bukan karena ketakutan.
2. Mengingat budaya organisasi bersifat *top down*, pejabat struktural harus menjadi *role model* konkret dalam penerapan disiplin. Konsistensi pimpinan dalam menaati aturan dan etika kerja merupakan standar efektif yang akan diadopsi oleh seluruh staf.
3. Dinas perlu merancang ulang skema penghargaan (*reward system*) dengan memasukkan indikator perilaku budaya kerja sebagai komponen penilaian, tidak hanya berbasis pada capaian kinerja teknis. Pemberian apresiasi non finansial, seperti predikat pegawai paling berintegritas atau *Role Model Bulan Ini*, dapat menjadi insentif psikologis yang efektif untuk memotivasi pegawai lain.
4. Bappeda dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Banten disarankan untuk menjadikan model *Culture Based Management* di Dinas Pertanian ini sebagai *pilot project* kebijakan remunerasi berbasis perilaku (Tunjangan Kinerja dinamis), yang tidak hanya menghitung presensi tapi juga keterlibatan dalam budaya kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2024). Studi Kritis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Tangerang Melalui Implementasi Sistem Tangerang Government University. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 8(2), 128–148.
<https://doi.org/10.56945/jkpd.v8i2.300>
- Afriana, E. (2019). Disiplin kerja dan kinerja aparatur sipil negara (ASN). *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 115–124
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Asa, A. I., & Wahida, L. (2023). Pengaruh pengawasan dan motivasi terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Camat. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 12–23.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems* (7th ed.). CQ Press.
- Bintoro, D., & Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Gaya Media.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- Datau, M. A., Ahmad, M., & Bokingo, A. H. (2022). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Pohuwato. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 257–263
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.
- Dinas Pertanian Provinsi Banten. (2024). *Laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP) Dinas Pertanian tahun 2023*. Dinas Pertanian Provinsi Banten.
- Dwiyanto, A. (2021). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Fathirman, I. (2020). Penegakan disiplin pegawai negeri sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 45–58.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Haryati, A. (2019). Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Direktorat Pengawasan Dan Pengendalian Bidang Kode Etik, Disiplin, Pemberhentian, dan Pensiun Pegawai Negeri Sipil, Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Hermawan, H. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan pembinaan disiplin terhadap kinerja aparatur sipil negara. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(2), 123–135.
- Hidayat, R., & Haryani, E. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan etika kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMB)*, 7(1), 89–102.
- Hidayat, R., Panjaitan, S., & Hayi, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

- Pegawai Di Kantor Desa Sukaindah Kecamatan Sukakarya Kabupaten Bekasi. *Jurnal Dimensi*, 11(1), 54–72. <https://doi.org/10.33373/dms.v11i1.3418>
- Hutajulu, Y. M. M., Sintani, L., & Meitiana. (2021). Pengaruh disiplin dan budaya kerja terhadap kinerja ASN melalui motivasi kerja Satpol PP Provinsi Kalimantan Tengah. *Journal of Environment and Management*, 2(1), 44–52. <https://doi.org/10.37304/jem.v2i1.2658>
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, R. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis (JMB)*, 20(1), 66–79.
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri Pertanian Nomor 37 Tahun 2020 tentang Pengembangan Nilai Budaya Kerja Lingkup Kementerian Pertanian.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Ningsih, R. Y., & Setiawan, D. (2023). Refleksi penelitian budaya kerja pada instansi pemerintahan. *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)*, 2(2), 130–146. <https://journal-stiayappimakassar.ac.id/index.php/Jimas/article/download/267/277/661>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (2021).
- Prasetyo, R., & Rachmawati, R. (2022). Pengaruh budaya profesional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh disiplin dan loyalitas karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 2(1), 85–96. <https://doi.org/10.37366/master.v2i1.470>
- Pratama, A. R., & Lestari, E. D. (2021). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMB)*, 9(1), 112–124.
- Rifai, I., & Oktaviana, O. (2023). Analisis Komparasi Dampak Pembangunan Desa Dalam Pengentasan Masalah Pengangguran. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 7(2), 196–206. <https://doi.org/10.56945/jkpd.v7i2.263>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th (ed.)). Pearson.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). Wiley.
- Siregar, S. F., & Siregar, S. (2023). Pengaruh disiplin kerja, kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 8209–8225. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.55>

- Sugiarto, Y., Jumiati, I. E., & Yulianti, R. (2023). Memprediksi Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Provinsi Banten Berdasarkan Peran Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Subjective Well-Being. *Jurnal Kebijakan Pembangunan Daerah*, 7(1), 19–31.
<https://doi.org/10.56945/jkpd.v7i1.193>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen perubahan* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.
- Yuliana, T., & Kusumawati, E. (2024). Pengaruh kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja di Dinas Kebudayaan, Kepemudaan dan Olahraga serta Pariwisata. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 2024–2037.
<https://doi.org/10.31539/costing.v7i5.11951>