

Dimensi Kedisiplinan dan Kinerja Pegawai Perum Bulog Maluku-Maluku Utara

Discipline Dimensions and Employee Performance at Perum Bulog Maluku-North Maluku

Johar Isnain*, Mohamad Arsad Rahawarin, Hendry Selanno

Universitas Pattimura, Indonesia

* joharisnain@gmail.com (Primary Contact)

ABSTRACT

Keywords

discipline dimensions;
employee
performance; human
resource management;
Pearson correlation;
work discipline

Article History

Received: 2026-05-12
Accepted: 2026-06-09

This study analyzes the relationship between discipline dimensions and employee performance at Perum Bulog Regional Office of Maluku and North Maluku. The research addresses a gap in previous studies that commonly treated work discipline as an aggregate variable and rarely examined its specific dimensions separately. A quantitative correlational design was applied using a total sampling approach; all 79 employees were invited to participate, and 27 complete questionnaires were analyzed. Pearson product-moment correlation was employed as a bivariate mapping technique. The findings show that goal and ability, compensation, punishment, assertiveness, and human relations have strong and significant correlations with employee performance, while leadership role model has a moderate significant correlation. In contrast, fairness and supervision show no significant correlation with performance. Because the data rely on a small effective sample and self-report questionnaires, the findings should be interpreted as associative rather than causal. The study contributes to human resource management by clarifying which discipline dimensions are most closely associated with employee performance and by offering practical guidance for strengthening organizational discipline policies.

Copyright © 2026, Isnain et al.
Published by MAN 4 Kota Pekanbaru
DOI: [10.56113/takuana.v5i1.499](https://doi.org/10.56113/takuana.v5i1.499)

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen strategis dalam organisasi karena manusia menjadi penggerak utama sumber daya lain dalam mencapai tujuan kelembagaan. Dalam organisasi publik maupun badan usaha milik negara, kualitas sumber daya manusia menentukan kemampuan organisasi untuk memberikan layanan, menjaga stabilitas operasional, dan merespons perubahan lingkungan kerja. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja pegawai. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga mencakup ketepatan waktu,

kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, serta kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi (Saifullah, 2020; Mallafi & Silvianita, 2021).

Dalam konteks Perum Bulog Kantor Wilayah Maluku dan Maluku Utara, kinerja pegawai memiliki arti penting karena organisasi ini berkaitan langsung dengan fungsi pengelolaan pangan, pengamanan harga, distribusi beras, pengelolaan cadangan pangan, serta pelaksanaan penugasan pemerintah. Karakteristik tugas tersebut menuntut pegawai bekerja secara tertib, akurat, responsif, dan sesuai prosedur. Oleh karena itu, kedisiplinan menjadi salah satu faktor yang relevan untuk menjelaskan kinerja pegawai, terutama karena pekerjaan di lingkungan Bulog membutuhkan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, konsistensi prosedural, dan koordinasi antar fungsi. Secara teoritis, disiplin kerja dipahami sebagai kesadaran dan kesediaan pegawai untuk menaati peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku. Disiplin tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan formal terhadap aturan, tetapi juga sebagai proses pembentukan perilaku kerja yang bertanggung jawab, produktif, dan konsisten (Deni, 2018; Kurniawan et al., 2022). Arianto (2013) menjelaskan bahwa kedisiplinan dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Dimensi-dimensi tersebut menunjukkan bahwa kedisiplinan bukan konsep tunggal, melainkan konstruk multidimensi yang melibatkan aspek personal, kepemimpinan, penghargaan, kontrol, sanksi, dan relasi sosial.

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kedisiplinan berhubungan positif dengan kinerja pegawai. Deni (2018) menemukan bahwa disiplin dan motivasi berkontribusi terhadap kinerja pelayanan publik. Haryanto dan Dewi (2020) menunjukkan bahwa kedisiplinan berperan dalam kinerja tugas guru. Santoso dan Kambara (2020) menjelaskan bahwa tingkat kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Sinambela et al. (2019) menegaskan bahwa disiplin kerja yang baik dapat mendorong tanggung jawab, semangat kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Jika dicermati secara lebih sistematis, studi-studi tersebut umumnya dapat dikelompokkan ke dalam tiga kecenderungan. Pertama, kedisiplinan ditempatkan sebagai variabel tunggal yang diuji terhadap kinerja (Deni, 2018; Sugiarti, 2018; Sinambela et al., 2019; Andriani, 2018). Kedua, kedisiplinan dikaji bersama variabel lain, seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, atau komitmen organisasi (Haryanto & Dewi, 2020; Santoso & Kambara, 2020; Kurniawan et al., 2022). Ketiga, beberapa studi menempatkan pengawasan atau kepemimpinan sebagai faktor yang memengaruhi disiplin kerja (Andhika & Pane, 2018; Kamal, 2015; Pernanda, 2021). Keterbatasannya, mayoritas penelitian tersebut belum memetakan hubungan setiap dimensi kedisiplinan secara terpisah dengan kinerja pegawai.

Kesenjangan tersebut menjadi dasar penting bagi penelitian ini. Apabila kedisiplinan dipahami sebagai konstruk multidimensi, maka setiap dimensinya tidak selalu memiliki hubungan yang sama dengan kinerja pegawai. Dimensi seperti tujuan dan kemampuan, balas jasa, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan dapat berkaitan erat dengan kinerja karena menyentuh kejelasan kerja, motivasi, konsekuensi, dan iklim sosial organisasi. Sebaliknya, dimensi lain seperti keadilan atau pengawasan dapat berfungsi lebih sebagai kondisi pendukung yang tidak selalu menunjukkan hubungan langsung dengan kinerja. Oleh karena itu, analisis berbasis dimensi diperlukan agar organisasi tidak hanya memperkuat disiplin secara umum, tetapi juga mengetahui aspek kedisiplinan mana yang paling perlu diprioritaskan dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian berbentuk angka yang dianalisis secara statistik untuk menguji hubungan antar variabel. Desain ini dipilih karena penelitian ini bertujuan mengetahui derajat hubungan antara dimensi-dimensi kedisiplinan dan kinerja pegawai. Lokasi penelitian adalah Perum Bulog Kantor Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai pada kantor wilayah tersebut yang berjumlah 79 orang. Teknik penentuan responden menggunakan total sampling atau sensus karena jumlah populasi relatif kecil, sehingga seluruh pegawai diberi kesempatan untuk mengisi kuesioner. Namun, sampai batas akhir pengumpulan data, kuesioner yang kembali dalam keadaan lengkap dan layak dianalisis berjumlah 27 responden. Dengan demikian, tingkat respons efektif penelitian ini adalah 34,18% dari total populasi. Kuesioner yang tidak kembali atau tidak terisi lengkap tidak dimasukkan dalam analisis untuk menjaga kelengkapan data. Konsekuensinya, hasil penelitian ini dipahami sebagai gambaran korelasional berdasarkan responden yang memberikan data lengkap, sehingga generalisasi ke seluruh populasi perlu dilakukan secara hati-hati.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup dan dokumentasi. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Variabel kedisiplinan diukur melalui delapan dimensi, yaitu tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa, keadilan, pengawasan, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Variabel kinerja pegawai diukur melalui indikator pencapaian target, kualitas pekerjaan, kesesuaian waktu, dan ketaatan terhadap asas organisasi. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi informasi mengenai konteks organisasi dan data pendukung penelitian.

Tabel 1. Operasionalisasi variabel penelitian

| Variabel | Dimensi/indikator | Sumber |
|-----------------|---|-----------------------------|
| Kedisiplinan | Tujuan dan kemampuan; teladan pimpinan; balas jasa; keadilan; pengawasan; sanksi hukuman; ketegasan; hubungan kemanusiaan | Arianto (2013) |
| Kinerja pegawai | Pencapaian target; kualitas pekerjaan; kesesuaian waktu; ketaatan terhadap asas organisasi | Mallafi & Silvianita (2021) |

Sumber: Diadaptasi dari instrumen penelitian dan kajian pustaka tesis

Sebelum analisis utama, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan korelasi item-total terkoreksi, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha. Analisis data utama menggunakan korelasi Pearson product moment untuk menguji hubungan antara setiap dimensi kedisiplinan dan kinerja pegawai. Korelasi Pearson dalam penelitian ini diposisikan sebagai analisis bivariat, bukan sebagai model prediksi kausal atau analisis kontribusi relatif antar dimensi. Analisis regresi berganda tidak dipaksakan karena jumlah responden efektif relatif kecil dibandingkan jumlah dimensi kedisiplinan yang dianalisis, sehingga estimasi multivariat berisiko tidak stabil (Cohen, 1988; Hair et al., 2019). Interpretasi korelasi dilakukan dengan memperhatikan arah hubungan, kekuatan koefisien korelasi, dan nilai signifikansi pada taraf kepercayaan 95% atau alpha 0,05.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Validitas dan reliabilitas instrumen

Hasil pengujian instrumen menunjukkan bahwa seluruh item pada dimensi kedisiplinan dan variabel kinerja memenuhi kriteria validitas. Ringkasan uji validitas disajikan pada Tabel 2. Dengan menggunakan nilai r tabel 0,381 sebagai batas keputusan, seluruh item pada setiap konstruk memiliki nilai korelasi item-total di atas batas tersebut. Artinya, butir-butir pernyataan yang digunakan dalam kuesioner dapat mengukur konstruk penelitian sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan. Penyajian ringkasan validitas ini penting agar kualitas instrumen dapat dievaluasi secara lebih transparan sebelum hasil korelasi utama diinterpretasikan.

Tabel 2. Hasil uji validitas instrumen penelitian

| Konstruk | Ringkasan validitas | Keputusan |
|----------------------|--------------------------|-----------|
| Tujuan dan kemampuan | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Teladan pimpinan | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Balas jasa | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Keadilan | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Pengawasan | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Sanksi hukuman | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Ketegasan | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Hubungan kemanusiaan | $r > 0,381$; semua item | Valid |
| Kinerja pegawai | $r > 0,381$; semua item | Valid |

Sumber: Data primer diolah dari hasil kuesioner penelitian

Setelah validitas terpenuhi, uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Nilai tertinggi terdapat pada dimensi ketegasan sebesar 0,975, sedangkan nilai terendah terdapat pada dimensi pengawasan sebesar 0,700. Meskipun demikian, seluruh nilai tersebut tetap berada di atas ambang reliabilitas yang diterima. Artinya, jawaban responden terhadap item-item kuesioner relatif konsisten dan dapat digunakan dalam analisis korelasi. Reliabilitas yang kuat juga menunjukkan bahwa instrumen mampu menangkap persepsi pegawai terhadap disiplin kerja dan kinerja secara stabil.

Tabel 3. Reliabilitas instrumen penelitian

| Konstruk | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----------------------|------------------|------------|
| Tujuan dan kemampuan | 0,971 | Reliabel |
| Teladan pimpinan | 0,959 | Reliabel |
| Balas jasa | 0,902 | Reliabel |
| Keadilan | 0,961 | Reliabel |
| Pengawasan | 0,700 | Reliabel |
| Sanksi hukuman | 0,971 | Reliabel |
| Ketegasan | 0,975 | Reliabel |
| Hubungan kemanusiaan | 0,971 | Reliabel |
| Kinerja pegawai | 0,963 | Reliabel |

Sumber: Data primer diolah dari hasil kuesioner penelitian

3.2. Deskripsi dimensi kedisiplinan dan kinerja pegawai

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa sebagian besar dimensi kedisiplinan berada pada kategori tinggi sampai sangat tinggi. Dimensi hubungan kemanusiaan memperoleh rerata tertinggi sebesar 4,42. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar pegawai serta hubungan antara pimpinan dan bawahan dipersepsikan sangat harmonis. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, hubungan kemanusiaan yang baik dapat memperkuat kepercayaan, komunikasi, dukungan moral, dan kenyamanan kerja. Kondisi ini menjadi penting karena kinerja tidak hanya dibentuk oleh kepatuhan prosedural, tetapi juga oleh iklim sosial yang mendukung pegawai untuk bekerja secara produktif.

Dimensi ketegasan, sanksi hukuman, dan pengawasan juga berada pada kategori sangat tinggi, masing-masing dengan rerata 4,32, 4,30, dan 4,30. Temuan ini memperlihatkan bahwa aturan organisasi dipersepsikan ditegakkan secara relatif konsisten, terdapat sanksi yang dipahami pegawai, dan pengawasan dilakukan secara berkelanjutan. Namun, tingginya rerata suatu dimensi tidak selalu berarti dimensi tersebut berhubungan langsung dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, analisis korelasi tetap diperlukan untuk melihat apakah persepsi positif terhadap setiap dimensi kedisiplinan benar-benar berkaitan dengan kinerja. Variabel kinerja pegawai memiliki rerata 4,27 dan berada pada kategori sangat tinggi. Nilai ini menunjukkan bahwa pegawai mempersepsikan diri mereka telah mampu mencapai output pekerjaan, menjaga kualitas kerja, memenuhi target waktu, hadir tepat waktu, bekerja sama dalam tim, dan menaati asas organisasi. Kinerja yang tinggi ini relevan dengan karakter tugas Perum Bulog yang menuntut ketepatan prosedur, koordinasi, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi.

Tabel 4. Deskripsi dimensi kedisiplinan dan kinerja pegawai

| Variabel/dimensi | Rerata | Kategori |
|----------------------|--------|---------------|
| Tujuan dan kemampuan | 4,25 | Sangat tinggi |
| Teladan pimpinan | 3,82 | Tinggi |
| Balas jasa | 4,15 | Sangat tinggi |
| Keadilan | 4,27 | Sangat tinggi |
| Pengawasan | 4,30 | Sangat tinggi |
| Sanksi hukuman | 4,30 | Sangat tinggi |
| Ketegasan | 4,32 | Sangat tinggi |
| Hubungan kemanusiaan | 4,42 | Sangat tinggi |
| Kinerja pegawai | 4,27 | Sangat tinggi |

Sumber: Data primer diolah dari hasil kuesioner penelitian

3.3. Hubungan dimensi kedisiplinan dengan kinerja pegawai

Analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa tidak semua dimensi kedisiplinan memiliki hubungan yang sama dengan kinerja pegawai. Perlu ditegaskan bahwa hasil pada bagian ini merupakan hubungan bivariat antara masing-masing dimensi kedisiplinan dan kinerja pegawai, sehingga tidak dimaksudkan untuk menyimpulkan pengaruh kausal atau kontribusi relatif setiap dimensi ketika diuji secara simultan. Dimensi tujuan dan kemampuan memiliki korelasi positif sangat kuat dengan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas tujuan kerja dan semakin sesuai kemampuan pegawai

dengan tuntutan pekerjaan, semakin tinggi pula kecenderungan kinerja yang ditunjukkan. Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kesesuaian antara kemampuan, target, dan tanggung jawab kerja. Pegawai yang memahami tujuan organisasi, mampu menyusun jadwal kerja, memprioritaskan tugas, serta patuh terhadap aturan akan lebih mudah menghasilkan kinerja yang sesuai dengan target organisasi.

Dimensi balas jasa juga memiliki korelasi positif kuat dengan kinerja pegawai. Temuan ini memperlihatkan bahwa penghargaan, reward, punishment, monitoring, dan evaluasi yang dipersepsikan jelas dapat memperkuat perilaku kerja pegawai. Dalam manajemen sumber daya manusia, balas jasa berfungsi sebagai mekanisme penguatan perilaku. Pegawai yang melihat adanya hubungan antara kedisiplinan dan penghargaan cenderung lebih termotivasi untuk mempertahankan perilaku kerja positif. Hal ini sejalan dengan penelitian Santoso dan Kambara (2020) yang menunjukkan bahwa kedisiplinan berhubungan dengan kinerja melalui aspek motivasional dan kepuasan kerja. Dimensi sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan juga memiliki korelasi positif kuat dengan kinerja pegawai. Sanksi hukuman yang jelas membantu pegawai memahami konsekuensi pelanggaran, sedangkan ketegasan pimpinan memperkuat kepastian aturan. Namun, kedisiplinan tidak cukup dibangun melalui sanksi semata. Hubungan kemanusiaan yang harmonis juga penting karena dapat menjaga komunikasi, kepercayaan, dukungan moral, dan kerja sama. Kombinasi antara ketegasan aturan dan hubungan kerja yang manusiawi dapat menciptakan disiplin yang tidak hanya bersifat kontrol, tetapi juga berbasis tanggung jawab dan kesadaran.

Dimensi teladan pimpinan menunjukkan korelasi positif sedang dengan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku pimpinan tetap berkaitan dengan kinerja, tetapi kekuatannya tidak setinggi dimensi tujuan dan kemampuan, sanksi, ketegasan, atau hubungan kemanusiaan. Hal ini dapat dipahami karena teladan pimpinan lebih berperan sebagai faktor simbolik dan normatif. Pimpinan yang disiplin dapat menjadi contoh bagi pegawai, tetapi kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lain yang lebih langsung, seperti kejelasan target kerja, balas jasa, dan sistem konsekuensi. Dimensi keadilan dan pengawasan tidak menunjukkan korelasi signifikan dengan kinerja pegawai. Secara deskriptif, kedua dimensi ini sebenarnya dipersepsikan sangat tinggi, tetapi secara statistik tidak berkaitan signifikan dengan kinerja. Temuan empiris penelitian ini hanya menunjukkan tidak adanya hubungan bivariat yang signifikan; penelitian ini tidak menguji secara langsung mekanisme penyebab di balik hasil tersebut. Oleh karena itu, penjelasan bahwa keadilan mungkin lebih berfungsi sebagai prasyarat stabilitas organisasi, atau bahwa pengawasan lebih berkaitan dengan kepatuhan formal daripada pencapaian hasil, perlu dipahami sebagai interpretasi teoritis yang bersifat tentatif. Penegasan ini penting agar pembahasan tetap proporsional dan tidak melampaui bukti statistik yang tersedia.

Temuan tersebut memperluas hasil penelitian sebelumnya yang umumnya menyatakan bahwa kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja (Deni, 2018; Haryanto & Dewi, 2020; Sinambela et al., 2019; Sugiarti, 2018). Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak berlaku seragam pada seluruh dimensi kedisiplinan. Dengan demikian, kebijakan peningkatan disiplin kerja perlu diarahkan pada dimensi yang paling berkorelasi dengan kinerja, terutama tujuan dan kemampuan, balas jasa, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Tabel 5. Korelasi dimensi kedisiplinan dengan kinerja pegawai

| Dimensi kedisiplinan | r Pearson | Sig. | Keterangan |
|----------------------|-----------|-------|-----------------------------|
| Tujuan dan kemampuan | 0,994 | 0,000 | Korelasi kuat, signifikan |
| Teladan pimpinan | 0,479 | 0,001 | Korelasi sedang, signifikan |
| Balas jasa | 0,650 | 0,000 | Korelasi kuat, signifikan |
| Keadilan | 0,174 | 0,384 | Tidak signifikan |
| Pengawasan | -0,210 | 0,293 | Tidak signifikan |
| Sanksi hukuman | 0,994 | 0,000 | Korelasi kuat, signifikan |
| Ketegasan | 0,983 | 0,000 | Korelasi kuat, signifikan |
| Hubungan kemanusiaan | 0,994 | 0,000 | Korelasi kuat, signifikan |

Sumber: Data primer diolah dari hasil korelasi Pearson

Catatan metodologis perlu diberikan terhadap nilai korelasi yang sangat tinggi pada beberapa dimensi, terutama tujuan dan kemampuan, sanksi hukuman, ketegasan, serta hubungan kemanusiaan. Dalam penelitian sosial, koefisien yang mendekati sempurna perlu ditafsirkan secara hati-hati karena dapat mengindikasikan kedekatan rumusan indikator, homogenitas jawaban responden, overlap konstruk, atau kemungkinan *common method variance* akibat penggunaan sumber data dan metode pengukuran yang sama (Podsakoff et al., 2003). Kesamaan nilai $r = 0,994$ pada tiga dimensi tidak ditafsirkan sebagai bukti bahwa konstruk tersebut identik, tetapi sebagai sinyal bahwa independensi antar dimensi perlu diperiksa lebih lanjut pada penelitian berikutnya.

Atas dasar itu, artikel ini membatasi klaim pada pemetaan korelasi bivariat. Regresi berganda atau model struktural akan lebih tepat digunakan pada penelitian lanjutan dengan ukuran sampel yang lebih besar, instrumen yang diuji kembali untuk mengurangi tumpang tindih konstruk, serta sumber data yang lebih beragam. Dengan pembatasan tersebut, hasil penelitian tetap berguna untuk menunjukkan dimensi kedisiplinan yang paling dekat secara statistik dengan kinerja pegawai, tetapi belum dapat digunakan untuk menyimpulkan prioritas kausal secara definitif.

3.4. Implikasi manajerial bagi Perum Bulog

Hasil penelitian memiliki implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di Perum Bulog Kantor Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Pertama, organisasi perlu memperkuat kedisiplinan berbasis tujuan dan kemampuan. Setiap pegawai perlu memperoleh target kerja yang jelas, pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi, serta dukungan pelatihan yang relevan. Dengan demikian, disiplin kerja tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai kemampuan pegawai untuk bekerja secara terarah dan sesuai prioritas organisasi.

Kedua, sistem balas jasa, sanksi, dan ketegasan perlu dijalankan secara konsisten, transparan, dan mendidik. *Reward* dapat diberikan kepada pegawai yang menunjukkan disiplin dan kinerja baik, sedangkan *punishment* perlu diarahkan sebagai mekanisme korektif, bukan sekadar hukuman. Ketegasan pimpinan juga perlu disertai komunikasi yang jelas agar pegawai memahami alasan suatu kebijakan disiplin. Pendekatan semacam ini penting untuk menciptakan kepastian aturan sekaligus menjaga motivasi kerja pegawai. Ketiga, organisasi perlu mempertahankan hubungan kemanusiaan yang positif. Temuan bahwa hubungan kemanusiaan memiliki korelasi kuat dengan kinerja menunjukkan bahwa

iklim kerja yang saling menghargai, komunikatif, dan mendukung dapat memperkuat kinerja pegawai. Karena itu, manajemen perlu menjaga keseimbangan antara kontrol kedisiplinan dan relasi kerja yang manusiawi. Kedisiplinan yang efektif bukan hanya menekankan pengawasan dan sanksi, melainkan juga membangun kepercayaan, kolaborasi, dan komitmen bersama terhadap tujuan organisasi.

3.5. Makna korelasi kuat pada dimensi utama kedisiplinan

Korelasi yang sangat kuat pada dimensi tujuan dan kemampuan menunjukkan bahwa kedisiplinan paling produktif ketika pegawai memahami arah kerja dan memiliki kapasitas yang sesuai dengan tugasnya. Dalam organisasi yang memiliki mandat publik seperti Perum Bulog, target kerja tidak dapat dilepaskan dari prosedur, jadwal, akurasi, dan koordinasi. Oleh karena itu, kedisiplinan pada dimensi ini bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan formal, tetapi juga dengan kemampuan pegawai untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tindakan kerja harian. Pegawai yang mampu menyusun rencana, menentukan prioritas, menggunakan waktu secara efektif, dan menyelesaikan tugas sesuai tujuan akan lebih mudah mencapai indikator kinerja.

Hubungan kuat antara balas jasa dan kinerja menunjukkan bahwa kedisiplinan memiliki dimensi motivasional. Balas jasa tidak selalu harus dimaknai sebagai kompensasi finansial semata, tetapi juga mencakup pengakuan, penghargaan, monitoring, evaluasi, dan konsekuensi yang dapat dipahami pegawai. Ketika organisasi memberikan penghargaan terhadap perilaku disiplin dan menindak pelanggaran secara jelas, pegawai memperoleh sinyal bahwa kedisiplinan memiliki nilai organisasi. Kondisi ini dapat memperkuat komitmen pegawai untuk mempertahankan perilaku kerja yang tertib, produktif, dan bertanggung jawab. Sanksi hukuman dan ketegasan juga berkorelasi kuat dengan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi membutuhkan sistem aturan yang tidak hanya tertulis, tetapi juga ditegakkan secara konsisten. Sanksi yang jelas dapat menjadi alat korektif untuk mengurangi perilaku indisipliner, sedangkan ketegasan pimpinan memberikan kepastian bahwa aturan organisasi berlaku bagi semua pegawai. Namun, sanksi dan ketegasan perlu diarahkan pada pembinaan, bukan sekadar hukuman. Apabila sanksi dipahami sebagai tindakan korektif yang mendidik, pegawai dapat melihat disiplin sebagai bagian dari perbaikan kinerja, bukan sebagai bentuk tekanan organisasi.

Dimensi hubungan kemanusiaan yang berkorelasi kuat dengan kinerja memperlihatkan bahwa disiplin kerja tidak dapat dilepaskan dari kualitas relasi sosial di tempat kerja. Hubungan yang harmonis, komunikasi yang efektif, empati, dukungan moral, dan kemampuan pimpinan menangani konflik secara konstruktif dapat menciptakan iklim kerja yang sehat. Dalam iklim seperti itu, pegawai lebih mudah menerima aturan, mengembangkan rasa tanggung jawab, dan bekerja sama untuk mencapai target organisasi. Dengan demikian, disiplin yang efektif bukan hanya disiplin yang keras, tetapi disiplin yang dibangun bersama kepercayaan dan penghargaan terhadap manusia.

3.6. Makna korelasi sedang pada teladan pimpinan

Teladan pimpinan memiliki korelasi positif sedang dengan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pimpinan tetap memainkan peran penting sebagai model perilaku, tetapi pengaruhnya terhadap kinerja tidak berdiri sendiri. Pimpinan yang hadir tepat waktu, mematuhi aturan, menyampaikan kebijakan dengan jelas, dan konsisten dalam

tindakan dapat membentuk norma kedisiplinan. Namun, pegawai tidak hanya merespons teladan pimpinan, tetapi juga merespons sistem kerja, target, penghargaan, sanksi, dan relasi kerja. Karena itu, teladan pimpinan perlu diikuti dengan kebijakan manajerial yang konsisten agar dapat memberikan dampak lebih kuat terhadap kinerja.

Secara praktis, pimpinan perlu menggabungkan keteladanan personal dengan sistem pengelolaan kinerja yang jelas. Keteladanan yang tidak didukung oleh reward, punishment, pembagian tugas, dan komunikasi organisasi akan sulit menghasilkan perubahan perilaku yang luas. Sebaliknya, sistem disiplin yang baik tetapi tidak diteladankan oleh pimpinan juga dapat kehilangan legitimasi. Dengan demikian, teladan pimpinan sebaiknya dipahami sebagai penguat budaya disiplin yang bekerja bersama dimensi lain, bukan sebagai satu-satunya penentu kinerja pegawai.

3.7. Makna tidak signifikannya keadilan dan pengawasan

Tidak signifikannya dimensi keadilan perlu ditafsirkan secara hati-hati. Hasil ini tidak berarti bahwa keadilan tidak penting dalam organisasi. Keadilan tetap menjadi prinsip dasar manajemen sumber daya manusia. Namun, dalam data penelitian ini, keadilan tidak menunjukkan hubungan bivariat yang signifikan dengan kinerja pegawai. Salah satu kemungkinan interpretasi adalah bahwa keadilan lebih berperan sebagai faktor pemelihara stabilitas organisasi. Ketika pegawai sudah memandang perlakuan organisasi relatif adil, keadilan dapat menjadi kondisi dasar yang diterima sebagai kewajiban, bukan lagi faktor pembeda yang langsung berkorelasi dengan variasi kinerja. Interpretasi ini masih memerlukan pengujian lanjutan melalui desain penelitian yang lebih kuat.

Tidak signifikannya pengawasan juga perlu dibaca secara proporsional karena secara deskriptif dimensi ini berada pada kategori sangat tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam data penelitian ini pengawasan tidak memiliki hubungan bivariat yang signifikan dengan kinerja. Secara teoritis, pengawasan dapat membantu menjaga kepatuhan, tetapi pengawasan yang terlalu menekankan pemantauan administratif belum tentu berkaitan langsung dengan pencapaian hasil kerja. Kinerja yang tinggi juga memerlukan ruang bagi pegawai untuk menggunakan kemampuan, mengambil inisiatif, dan bekerja secara bertanggung jawab. Karena mekanisme tersebut tidak diuji langsung dalam penelitian ini, penjelasan tersebut ditempatkan sebagai kemungkinan interpretasi yang perlu diuji lebih lanjut.

Implikasinya, organisasi perlu menyeimbangkan keadilan dan pengawasan dengan faktor-faktor yang lebih langsung mendorong kinerja, seperti kejelasan tujuan, kemampuan pegawai, sistem penghargaan, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Keadilan dan pengawasan tetap diperlukan, tetapi keduanya perlu ditempatkan dalam kerangka pengembangan pegawai. Dengan kata lain, pengawasan tidak cukup hanya memastikan pegawai menaati aturan; pengawasan juga harus membantu pegawai meningkatkan kualitas kerja, menyelesaikan hambatan, dan memahami standar kinerja yang diharapkan.

3.8. Kontribusi teoretis dan praktis penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa kedisiplinan memiliki struktur multidimensi yang tidak seluruhnya memiliki hubungan sama dengan kinerja. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa disiplin kerja tidak

boleh direduksi menjadi sekadar kepatuhan terhadap jam kerja atau aturan formal. Disiplin kerja melibatkan kesesuaian tujuan, kemampuan, keteladanan, penghargaan, keadilan, pengawasan, sanksi, ketegasan, dan hubungan sosial. Oleh karena itu, pengembangan teori kedisiplinan dalam manajemen sumber daya manusia perlu memperhatikan kontribusi relatif masing-masing dimensi terhadap kinerja.

Secara praktis, penelitian ini memberi arah prioritas bagi Perum Bulog Kantor Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Organisasi dapat memulai perbaikan dari dimensi yang memiliki korelasi kuat dengan kinerja, yaitu tujuan dan kemampuan, balas jasa, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Program peningkatan disiplin dapat diarahkan pada penyusunan target kerja yang jelas, penempatan pegawai sesuai kemampuan, penguatan sistem penghargaan, penerapan sanksi yang transparan, ketegasan pimpinan, serta penguatan komunikasi dan kerja sama. Pendekatan ini lebih spesifik daripada hanya menyerukan peningkatan disiplin secara umum. Selain itu, hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi evaluasi kebijakan pengawasan internal. Pengawasan tetap penting, tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan perlu diimbangi dengan pemberdayaan pegawai. Organisasi dapat mengembangkan model pengawasan partisipatif yang menempatkan pegawai bukan hanya sebagai objek pengawasan, tetapi juga sebagai subjek yang terlibat dalam perbaikan proses kerja. Dengan demikian, disiplin kerja dapat berkembang menjadi budaya kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi kedisiplinan memiliki hubungan yang berbeda-beda dengan kinerja pegawai Perum Bulog Kantor Wilayah Maluku dan Maluku Utara. Tujuan dan kemampuan, balas jasa, sanksi hukuman, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan memiliki korelasi positif kuat dan signifikan dengan kinerja pegawai. Teladan pimpinan memiliki korelasi positif sedang dan signifikan. Sebaliknya, keadilan dan pengawasan tidak menunjukkan korelasi signifikan dengan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kedisiplinan perlu dipahami sebagai konstruk multidimensi, sehingga strategi peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan melalui penegakan disiplin secara umum. Secara teoritis, penelitian ini memperluas kajian disiplin kerja dengan menunjukkan bahwa setiap dimensi kedisiplinan dapat memiliki hubungan yang berbeda dengan kinerja. Secara praktis, organisasi perlu memprioritaskan kejelasan tujuan kerja, kesesuaian kemampuan pegawai, sistem balas jasa, sanksi yang mendidik, ketegasan pimpinan, dan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Namun, hasil penelitian ini harus dibaca dalam batas desain korelasional-bivariat, ukuran sampel efektif yang terbatas, serta penggunaan kuesioner *self-report* yang berpotensi menimbulkan *common method variance* (Podsakoff et al., 2003). Keterbatasan lain adalah belum digunakannya analisis regresi berganda atau model struktural karena jumlah responden relatif kecil. Penelitian lanjutan disarankan melibatkan sampel yang lebih luas, menggunakan sumber data yang lebih beragam, menguji kembali kemungkinan overlap antar konstruk, serta memasukkan variabel lain seperti motivasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhika, R., & Pane, D. N. (2018). Pengaruh komitmen organisasi dan pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada PT Artha Gita Sejahtera Medan. *Jurnal Manajemen Tools*, 9(1), 95–103.
- Andriani, M. (2018). Pengaruh etos kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 3(1), 25–32. <https://doi.org/10.32503/jmk.v3i1.334>
- Anugrah, P. G., & Priyambodo, B. A. (2021). Peran work-life balance terhadap kinerja pegawai yang menerapkan work from home (WFH) di masa pandemi COVID-19: Studi literatur. *Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang*, 19, 340–349.
- Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja, dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191–200.
- Cahyandani, P. T. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan employee engagement terhadap kinerja pegawai PT Taspem (Persero) Kantor Cabang Utama Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 19–27. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n1.p19-27>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Deni, M. (2018). Kedisiplinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pelayanan publik. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*, 16(1), 31–43. <https://doi.org/10.29259/jmbs.v16i1.6245>
- Gunasti, A., & Pratama, A. D. (2021). Pengaruh mental workload, komunikasi, quality of work life, dan job satisfaction terhadap kinerja manajer konstruksi. *JDM: Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 23–34.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Haryanto, A. T., & Dewi, S. N. (2020). Peran kepemimpinan efektif dan kedisiplinan terhadap komitmen organisasi dan motivasi Maslow pada kinerja tugas guru di sekolah dasar. *Jurnal Basicedu*, 4(4), 801–812. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v4i4.448>
- Hasni, P., Noviantoro, D., & Septianti, D. (2020). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada PT Win Acces Telecommunication Palembang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Aplikasi Manajemen & Bisnis*, 1(1), 27–35.
- Kamal, M. B. (2015). Pengaruh kepemimpinan dan pengawasan terhadap disiplin kerja pegawai pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero). *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 61–70.
- Kurniawan, H., & Alimuddin, A. (2015). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai PT Garam (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA*, 1(2), 1–23.
- Kurniawan, R., Hermanto, H., & Susanto, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan, pengawasan, dan hukuman terhadap kedisiplinan kerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Bima. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 329–340. <https://doi.org/10.37481/sjr.v5i2.468>
- Mallafi, F. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh flexible working arrangement dan work life balance terhadap kinerja pegawai: Studi pada pegawai Department Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung. *E-Proceeding of Management*, 8(6), 8596–8602.

- Pernanda, H. (2021). Pengaruh pengawasan kerja pegawai dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Kantor Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kabupaten Kerinci. *HUREMA: Journal of Human Resources Management*, 1(1), 47–54.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Rizal, A. S. (2019). Pengaruh motivasi kerja dan kedisiplinan terhadap kinerja guru SMP. *Jurnal Ulul Albab*, 23(1), 15–22. <https://doi.org/10.31764/jua.v23i1.658>
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh work-life balance dan flexible work arrangement terhadap kinerja karyawan muslimah konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, 8(1), 29–36. <https://doi.org/10.21043/bisnis.v8i1.6762>
- Santoso, G. T., & Kambara, R. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan tingkat kedisiplinan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening: Studi kasus pada Dinas Perdagangan Industri Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Serang. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 4(2), 151–161.
- Sinambela, E. A., Al Hakim, Y. R., & Irfan, M. (2019). Pengaruh kedisiplinan dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308–320. <https://doi.org/10.31967/relasi.v15i2.314>
- Sofya, J. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai di Kantor Pusat PT Sarana Usaha Sejahtera Insan Palapa. *JBMP: Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan*, 1(2), 274–282.
- Sugiarti, E. (2018). Pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika Wilayah II Ciputat. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 6(3), 49–58. <https://doi.org/10.32493/jk.v6i3.y2018.p49-58>
- Yusuf, N. (2018). Pengaruh kepemimpinan, tanggung jawab, kedisiplinan, dan kerjasama terhadap kinerja pegawai di Universitas Gorontalo. *Gorontalo Development Review*, 1(1), 15–28. <https://doi.org/10.32662/golder.v1i1.111>