

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE AND WORK ENVIRONMENT ON
EMPLOYEE WORK DISCIPLINE AT THE ATR/BPN OFFICE OF KULON
PROGO REGENCY**

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
DISIPLIN KERJA PEGAWAI ATR/BPN KABUPATEN KULON PROGO**

Weni Putri Andreyani¹, Fereshti Nurdiana Dihan²

Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia^{1,2}
21311007@students.uii.ac.id¹, fereshti.nurdiana@uii.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of leadership style and work environment on the work discipline of ATR / BPN employees in Kulon Progo Regency. The problem found during the internship is that the violation of employee discipline is thought to be influenced by leadership style and work environment. This research was conducted using a qualitative method with direct observation and interviews with leaders and employees. The results showed that leadership style and work environment simultaneously have an influence on the level of employee discipline. The involvement of these two factors together is proven to support the formation of a disciplined and productive work culture. This study provides recommendations to further emphasize strengthening consistent leadership and improving the work environment and staffing system at ATR / BPN Kulon Progo Regency

Keywords: Leadership Style, Work Environment, Work Discipline.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo. Permasalahan yang ditemukan ketika magang adalah adanya pelanggaran kedisiplinan pegawai diduga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja. Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif dengan observasi langsung dengan wawancara kepada pimpinan dan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap tingkat kedisiplinan pegawai. Keterlibatan kedua faktor ini secara bersamaan terbukti mendukung pembentukan budaya kerja yang disiplin dan produktif. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk lebih menekankan penguatan kepemimpinan yang konsisten dan perbaikan lingkungan kerja serta sistem kepegawaian di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja.

PENDAHULUAN

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam mewujudkan pelayanan publik yang optimal di lingkungan instansi pemerintahan, termasuk di Kantor ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo. Menurut Sinambela (2019:335) kedisiplinan merupakan kunci suatu organisasi untuk berhasil dalam mencapai tujuannya. Disiplin dalam jam kerja menjadi salah satu kunci utama bagi Aparatur Sipil Negara untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Namun, berdasarkan temuan saat magang di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, ditemukan bahwa tingkat disiplin kerja

pegawai masih perlu ditingkatkan. Terdapat berbagai pelanggaran disiplin kerja seperti keterlambatan masuk kerja, istirahat melebihi waktu yang ditentukan dan pelanggaran lainnya, menunjukkan bahwa perlunya peningkatan kedisiplinan kerja agar kinerja pegawai dapat optimal dan tujuan organisasi tercapai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja yaitu gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin. Kepemimpinan yang efektif yang mampu memotivasi pegawai untuk taat pada peraturan dan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk

memengaruhi, memotivasi, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan orang lain agar bekerja dengan semangat dan keyakinan demi mencapai tujuan bersama (Tanjung *et al.*, 2020). Teori kepemimpinan transformasional sangat relevan untuk menjelaskan keterkaitan antara kepemimpinan dan disiplin kerja. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan disiplin tinggi.

Penelitian terdahulu oleh Hikmanudin *et al.* (2024), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai di Kantor Kecamatan Varos Kabupaten Serang, dibuktikan dengan hasil uji statistik yang menunjukkan hubungan kuat sebesar 93% antara kepemimpinan transformasional dan disiplin kerja pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai tetapi berpengaruh signifikan melalui peningkatan disiplin kerja yang dapat meningkatkan kinerja pegawai (Sulle *et al.*, 2024). Penelitian lain juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan berkontribusi besar terhadap peningkatan disiplin kerja, bahkan dapat menjelaskan hingga 79,2% variasi tingkat kedisiplinan pegawai (Pradana *et al.*, 2020). Ketika magang di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo ditemukan bahwa gaya kepemimpinan masing-masing atasan sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai. Hal ini terlihat jelas ketika kepala kantor sedang tidak berada di kantor, kedisiplinan pegawai menurun.

Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif juga berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung kedisiplinan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian Rika (2018) lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Secara spesifik, analisis jalur menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkorelasi positif dengan peningkatan disiplin kerja. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi dan disiplin pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Sulistiyowati (2022) menunjukkan bahwa hasil pengujian menggunakan SPSS, nilai hitung untuk lingkungan kerja adalah 3,234, lebih besar dari t tabel sebesar 1,669. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan di Kantor Pusat PAM Tirta Kamuningan Kabupaten Kuningan, semakin baik lingkungan kerja, semakin baik pula disiplin karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian di Kantor Camat Lambitu Kabupaten Bima, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik, dalam bentuk fisik maupun non-fisik, berperan penting dalam meningkatkan semangat dan kedisiplinan kerja sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan optimal (Putra & Aprianti, 2020). Menurut Afandi (2018), lingkungan kerja mencakup semua faktor yang terdapat di sekitar tenaga kerja yang dapat mempengaruhi pelaksanaan tugas seperti suhu, kebersihan, serta kelayakan peralatan kerja. Lingkungan kerja meliputi seluruh fasilitas atau perlengkapan yang digunakan oleh pegawai, kondisi tempat tinggal dimana karyawan melaksanakan tugasnya, prosedur kerja yang ditetapkan, serta berbagai elemen yang mempengaruhi

pelaksanaan pekerjaan baik secara individu maupun kelompok. Lingkungan kerja di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo sangat berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja pegawai, di mana suasana kerja dan interaksi antar pegawai menjadi faktor penting yang mempengaruhi perilaku disiplin mereka. Kedisiplinan pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh aturan formal, tetapi juga oleh perilaku dan sikap rekan kerja di sekitarnya. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan saling mendukung sangat diperlukan untuk menjaga dan meningkatkan kedisiplinan pegawai di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo.

Permasalahan yang ditemukan di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo yaitu adanya pelanggaran kedisiplinan berupa keterlambatan, istirahat lebih lama dari waktu yang ditentukan, dan pelanggaran lainnya. Hal ini mengidentifikasi perlunya evaluasi peningkatan dan pengelolaan kepemimpinan serta perbaikan lingkungan kerja untuk mendukung disiplin pegawai yang lebih baik. Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, serta mengidentifikasi faktor-faktor penyebab pelanggaran disiplin kerja di lingkungan ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam bagi pengembangan strategi manajerial di instansi pemerintahan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memahami makna, dan konsep sosial terhadap pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja secara mendalam. Jenis penelitian ini bersifat deskriptif

kualitatif, karena menggunakan data atau dokumentasi dari subjek penelitian yang kemudian akan di kasifikasikan oleh peneliti dan disimpulkan dari data tersebut (Prasanti, 2018). Fokus utama penelitian adalah memahami bagaimana gaya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja dipersepsi dan dialami oleh pegawai ATR/ BPN Kabupaten Kulon Progo, serta bagaimana hal tersebut mempengaruhi kedisiplinan mereka. Penelitian ini dilakukan di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo Selama 4 bulan 2 minggu. Penelitian dimulai dari Tanggal 1 Februari 2024 sampai 9 Juni 2024. Subjek penelitian ini adalah pegawai dan pimpinan ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo yang berperan dalam proses disiplin kerja dan kepemimpinan. Teknik penentuan subjek menggunakan *purposive sampling*. Dalam penelitian ini, khususnya pada tahap wawancara, peneliti melibatkan dua pegawai, satu pengawas, dan satu pimpinan sebagai narasumber. Pemilihan responden tersebut didasarkan pada peran dan posisi mereka yang strategis dalam organisasi, sehingga dapat memberikan informasi yang komperhensif dan mendalam mengenai penerapan gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta kedisiplinan pegawai di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Temuan Data Primer

Observasi

Selama masa magang di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, observasi partisipatif mengungkapkan beberapa pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan pegawai. Pertama keterlambatan masuk kerja menjadi fenomena yang sering teramati. Beberapa pegawai tiba di kantor setelah pukul 08.00 WIB dengan berbagai

alasan. Pelanggaran ini tercatat dalam daftar hadir dan terkonfirmasi melalui wawancara dengan pegawai.

Kedua, pemakaian waktu istirahat yang melebihi ketentuan sangat sering dijumpai di kantor ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo. Pegawai sering kali terlambat kembali ke ruangan setelah istirahat siang, bahkan beberapa di antaranya terlihat tertidur di musala atau mengobrol dengan pegawai seksi lain. Fenomena ini terjadi karena ketiadaan pengawasan ketat dari pimpinan selama jam istirahat.

Ketiga, penyalahgunaan jam izin keluar untuk aktivitas non- produktif. Sejumlah pegawai memanfaatkan izin dinas atau izin keluar kantor untuk keperluan pribadi, seperti belanja atau mengurus urusan rumah tangga. Fenomena ini terkonfirmasi melalui wawancara dengan beberapa pegawai ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo.

Pelanggaran-pelanggaran yang terjadi di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo tersebut tidak hanya mengurangi produktivitas, tetapi juga menciptakan norma tidak disiplin yang menular antar pihak. Contohnya, pegawai yang melihat rekan kerja tidur di mushola tetapi waktu istirahat telah habis cenderung mengikuti perilaku tersebut tanpa rasa bersalah. Selain itu, kurangnya ketegasan sanksi dari pimpinan turut menjadi alasan atas masalah tersebut.

Temuan ini sejalan dengan studi BPN Salatiga (2016) yang menyebutkan bahwa 28% pegawai tidak memenuhi jam kerja akibat lemahnya pengawasan. Di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo,

faktor lingkungan dan dinamika hubungan antar pegawai juga berkontribusi pada menurunnya tingkat disiplin pegawai.

Wawancara

Selama pelaksanaan magang di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, hasil wawancara dengan beberapa pegawai dan pimpinan mengungkapkan bahwa kedisiplinan kerja di lingkungan kantor masih menjadi permasalahan yang cukup signifikan. Beberapa pegawai mengakui adanya ketidakteraturan dalam mematuhi jam kerja termasuk keterlambatan masuk kantor dan ketidaktepatan dalam memanfaatkan waktu istirahat. Ibu Esti Pujiatun yang merupakan salah satu pegawai ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo menyampaikan bahwa seringkali melihat pegawai lain datang terlambat tanpa ada sanksi yang tegas, sehingga menular ke rekan kerja lainnya.

Selain itu, terdapat indikasi penyalahgunaan jam izin keluar kantor untuk kepentingan pribadi yang berdampak pada keterlambatan pegawai kembali ke kantor. Ibu Rena Naren selaku analisis SDM mengungkapkan bahwa terkadang terdapat pegawai yang izin untuk urusan dinas, tetapi ada yang memanfaatkannya untuk keperluan pribadi dan kembali terlambat, hal ini sering terjadi karena pengawasan yang kurang ketat. Dari pernyataan tersebut menunjukkan bahwa lemahnya pengawasan dan kurangnya penegakan aturan menjadi faktor utama yang mempengaruhi rendahnya disiplin kerja.

Tabel 1. Hasil Wawancara Pegawai

1 Apakah anda pernah mengalami atau menyaksikan pelanggaran disiplin yang terjadi karena kurangnya pengawasan atau perhatian dari pimpinan? Bisa berikan contohnya?		
(N1)	(N2)	(N3)
Ya, saya pernah melihat beberapa rekan terlambat masuk kerja karena pimpinan sedang sibuk dan tidak memantau langsung.	Pernah, terutama saat pimpinan tidak ada di kantor. Beberapa pegawai jadi tidak patuh jam kerja,	Sering terjadi pelanggaran disiplin saat pengawasan pimpinan kurang ketat. Pegawai

	Hal ini membuat beberapa pegawai kurang disiplin dan menular ke pegawai lain.	seperti tidur di mushola padahal jam istirahat sudah habis.	cenderung melonggarkan aturan jika merasa tidak diawasi.
2	Apakah lingkungan kerja saat ini mendukung Anda untuk menjalankan tugas dengan disiplin? Jika tidak, faktor apa saja yang menghambat kedisiplinan?		
	(N1)	(N2)	(N3)
	Lingkungan kerja di sini cukup kondusif untuk mendukung kedisiplinan. Fasilitas yang memadai dan sistem kerja yang terstruktur membantu saya untuk fokus dan menjalankan tugas tepat waktu.	Secara umum lingkungan kerja mendukung, namun ada beberapa kendala seperti komunikasi yang kurang efektif antar tim dan beban kerja yang kadang tidak merata, yang dapat menghambat konsistensi disiplin.	Lingkungan kerja yang kondusif memang sangat penting untuk mendukung kedisiplinan. Namun, hambatan seperti fasilitas terbatas, beban kerja yang tinggi, dan kurangnya koordinasi bisa menurunkan disiplin pegawai
3	Bagaimana hubungan antarpegawai dan Susana kerja memengaruhi perilaku disiplin dilingkungan kerja anda? Apakah ada pengaruh dari lingkungan sosial kerja terhadap kedisiplinan?		
	(N1)	(N2)	(N3)
	Hubungan antar pegawai sangat baik dan akrab. Namun, karena terlalu akrab, terkadang para pegawai ngobrol saat jam kerja sehingga tingkat kedisiplinan menurun.	Suasana kerja di lingkungan ini cukup harmonis, meskipun terdapat beberapa pegawai yang kadang menciptakan ketidaknyamanan. Kondisi tersebut sedikit menghambat kedisiplinan, terutama karena pegawai baru merasa sungkan terhadap pegawai tersebut sehingga terlambat dalam menyetorkan tugas yang dibutuhkan.	Hubungan sosial yang positif memang penting, tapi jika tidak diimbangi dengan pengawasan, bisa jadi alasan pegawai kurang disiplin.
4	Apakah anda pernah merasa kurang termotivasi untuk disiplin karena gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat kerja? Jelaskan alasannya.		
	(N1)	(N2)	(N3)
	Saya belum pernah merasa kurang termotivasi karena gaya kepemimpinan di tempat kerja. Pemimpin kami cukup komunikatif dan memberi arahan yang jelas, sehingga saya merasa didukung untuk tetap disiplin.	Ya, saya merasa gaya kepemimpinan sangat berpengaruh. Kalau pemimpin tegas dan memberi contoh, saya jadi lebih disiplin. Sebaliknya, kalau pemimpin kurang tegas, motivasi saya untuk disiplin juga turun	Gaya kepemimpinan memang berpengaruh besar terhadap disiplin pegawai. Gaya yang tegas dan konsisten cenderung meningkatkan motivasi disiplin. Sebaliknya, gaya yang terlalu santai atau kurang pengawasan bisa membuat pegawai kurang termotivasi untuk disiplin
5	Bagaimana sikap pemimpin dalam memberikan contoh disiplin kerja? Apakah hal ini memengaruhi perilaku disiplin pegawai?		
	(N1)	(N2)	(N3)
	Sebelum kepemimpinan yang sekarang, kedisiplinan pegawai di kantor ini cukup rendah. Banyak yang terlambat dan kurang patuh pada aturan. Namun, sejak pimpinan sekarang menerapkan contoh disiplin yang konsisten dan tegas, saya lebih termotivasi untuk disiplin. Meskipun masih terdapat pegawai yang kurang	Terdapat seorang pimpinan seksi dengan tingkat kedisiplinan yang rendah, yang menyebabkan anggota seksi merasa muak dengan perilakunya. Kondisi ini membuat pegawai cenderung kurang menghargai pimpinan tersebut. Akibatnya, hal ini	Berdasarkan pengamatan saya, kepemimpinan yang efektif dan memberi contoh disiplin secara konsisten memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kedisiplinan pegawai. Ketika pemimpin menunjukkan komitmen terhadap aturan, pegawai cenderung meniru dan meningkatkan kedisiplinannya.

disiplin namun sekarang lebih baik dari sebelumnya juga menjadi salah satu faktor penurunan tingkat kedisiplinan pegawai di seksi tersebut.

Wawancara dengan Bapak Reza selaku salah satu pimpinan (kepala seksi 2) juga menegaskan bahwa masalah kedisiplinan ini berdampak pada efektivitas kerja dan pelayanan kantor. Pimpinan menyatakan bahwa kedisiplinan pegawai yang kurang baik menyebabkan penumpukan kerja dan menghambat proses pelayanan kepada masyarakat. Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun ada

aturan yang mengatur disiplin kerja, pelaksanaannya masih belum optimal sehingga perlu adanya perbaikan sistem pengawasan dan pembinaan pegawai. Secara keseluruhan, temuan wawancara ini mengidentifikasi bahwa kedisiplinan kerja pegawai di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo dipengaruhi oleh kombinasi beberapa faktor.

Tabel 2. Hasil Wawancara Pimpinan

1	Bagaimana Anda menyesuaikan gaya kepemimpinan Anda dengan karakteristik pegawai di ATR/BPN Kulon Progo? (N4)
	Dengan memahami karakteristik dan kebutuhan pegawai. Para pegawai memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman yang beragam, sehingga saya menerapkan gaya kepemimpinan yang komunikatif. Saya berusaha membuka ruang diskusi agar pegawai merasa dihargai, sekaligus memberikan arahan yang jelas dan terstruktur. Pendekatan ini membantu membangun kepercayaan dan meningkatkan motivasi kerja, karena pegawai merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi.
2	Bagaimana Anda memberikan arahan dan motivasi kepada pegawai dalam menjalankan tugasnya? (N4)
	Memberikan arahan secara jelas dan terarah melalui briefing rutin dan komunikasi langsung. Motivasi dibangun dengan memberikan penghargaan atas pencapaian kerja, serta menyediakan pelatihan dan pengembangan. Saya berusaha menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif agar pegawai merasa nyaman dan termotivasi untuk meningkatkan kerja.
3	Apakah ada tantangan tertentu yang mempengaruhi kenyamanan dan produktivitas pegawai? Jika ada, jelaskan. (N4)
	Tantangan utama yang dihadapi adalah integritas sistem informasi kepegawaian yang belum sepenuhnya terintegrasi, sehingga kadang menghambat kelancaran administrasi dan monitoring kedisiplinan. Terdapat tantangan dalam menjaga kedisiplinan pegawai terutama dalam hal ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Faktor lain yang memengaruhi adalah beban kerja yang meningkat akibat tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, yang kadang menyebabkan stress dan menurunkan produktivitas.
4	Apakah Anda melihat adanya hubungan antara kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap tingkat kedisiplinan pegawai? Bisa dijelaskan? (N4)
	Ya, saya melihat ada hubungan yang cukup kuat antara kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kedisiplinan pegawai. Kalau gaya kepemimpinan yang diterapkan jelas dan komunikatif, pegawai jadi lebih termotivasi dan paham aturan yang harus dijalankan. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung juga membuat pegawai lebih fokus dan disiplin dalam bekerja. Jadi, kedua hal ini saling mempengaruhi dan sangat penting untuk menjaga kedisiplinan di kantor
5	Menurut Anda, faktor gaya kepemimpinan apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya pelanggaran disiplin kerja? (N4)

Menurut saya, pelanggaran disiplin sering terjadi kalau gaya kepemimpinan terlalu keras atau terlalu longgar. Kalau terlalu keras, pegawai bisa merasa tertekan dan kurang termotivasi. Kalau terlalu longgar, pegawai jadi kurang paham batasan dan tanggung jawabnya. Selain itu, kurangnya pengawasan dan komunikasi yang jelas dari pimpinan juga bisa membuat disiplin menurun

Temuan Data Sekunder Analisis Dokumen

Berdasarkan dokumen kehadiran pegawai bulan Februari sampai Mei dan dokumen terkait surat izin pegawai dalam SIMPEG serta peraturan yang berlaku di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, ditemukan sejumlah permasalahan terkait kedisiplinan pegawai yang sejalan dengan hasil pengamatan selama masa magang. Salah satu temuan utama adalah adanya berbagai pelanggaran disiplin yang kerap terjadi, seperti keterlambatan masuk kerja, penyalahgunaan izin keluar kantor, serta ketidaktepatan penggunaan waktu istirahat. Dokumen absensi dan laporan kehadiran pegawai menunjukkan bahwa keterlambatan masuk kantor masih kerap terjadi, meski sudah ada aturan mengenai jam kerja yang jelas (Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil).

Dokumen Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) yang digunakan ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo juga menunjukkan keterbatasan integrasi dan pengelolaan data kepegawaian, sehingga pengawasan terhadap pelanggaran terhadap disiplin kerja menjadi kurang efektif. Analisis dokumen ini mengungkapkan faktor-faktor yang menjadi penyebab berkurangnya kedisiplinan pegawai, antara lain: penguatan negatif (*negative reinforcement*) berupa pengurangan pengawasan yang justru memberikan ruang bagi pegawai untuk melanggar aturan; kurangnya penegakan aturan dan sanksi yang tegas; rendahnya kesadaran disiplin yang dipengaruhi oleh perilaku meniru (*social learning theory*) dari

rekan kerja yang tidak mendapatkan konsekuensi (Bandura, 1977).

Literatur

Berdasarkan hasil analisis (Mutohar & Bangil, 2018) menyatakan bahwa disiplin Pegawai Negeri Sipil di Pemerintahan Kabupaten Pasuruan masih kurang baik karena masih ditemukan indikator-indikator rendahnya disiplin pegawai. Hal ini memperkuat hasil pengamatan selama magang di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo mengenai rendahnya tingkat disiplin kerja pegawai dan berbagai bentuk pelanggaran yang terjadi. Penelitian yang dilakukan oleh Mutohar dan Bangli menunjukkan bahwa fenomena ketidaksiplinan pegawai negeri sipil (PNS) di lingkungan instansi pemerintah, termasuk ATR/BPN, bukan hal yang baru dan memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Studi oleh Bisma (2022) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang tidak nyaman, konflik internal, keterlambatan kompensasi dan kurangnya pengawasan pimpinan menjadi penyebab utama pegawai tidak disiplin dalam bekerja. Selain itu, kurangnya kesadaran dan etos kerja pegawai juga turut memperburuk situasi sehingga perilaku seperti keterlambatan masuk kerja, penggunaan waktu istirahat yang melebihi ketentuan, serta penyalahgunaan izin keluar kantor untuk kepentingan pribadi sering terjadi. Temuan serupa juga diungkapkan dalam penelitian di Kantor Pertanahan Kabupaten Lampung Timur, di mana disiplin kerja yang rendah berdampak langsung pada penurunan kerja pegawai dan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang tidak disiplin, misalnya datang

terlambat atau absen tanpa alasan yang sah, menyebabkan pekerjaan menumpuk dan pelayanan kepada masyarakat menjadi terhambat, sebagaimana tercermin dalam hasil studi oleh Abdul Haris *et al* (2022).

Dengan demikian, data sekunder dari literatur dan regulasi mendukung temuan observasi di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo bahwa rendahnya disiplin pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal (lingkungan kerja, pengawasan, penegakkan aturan). Kondisi ini berdampak pada menurunnya efektivitas kerja, kualitas kerja, kualitas pelayanan, serta pencapaian target organisasi. Upaya meningkatkan disiplin perlu ditingkatkan secara komprehensif melalui penguatan pengawasan, penegakan, aturan yang konsisten, serta perbaikan lingkungan kerja dan motivasi pegawai.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai, termasuk dalam hal kedisiplinan. Pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik, memberi arahan yang jelas, dan menjadi teladan bagi bawahannya akan mendorong pegawai untuk lebih patuh terhadap aturan dan prosedur yang berlaku. Di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, gaya kepemimpinan yang komunikatif dan demokratis terbukti mampu meningkatkan kesadaran disiplin di kalangan pegawai.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, ditemukan bahwa ketika pimpinan menunjukkan sikap tegas, disiplin, dan konsisten terhadap aturan, maka pegawai lebih termotivasi untuk mengikuti perilaku tersebut. Sebaliknya, saat pimpinan tidak hadir atau tidak melakukan pengawasan langsung,

pelanggaran disiplin seperti keterlambatan dan penggunaan waktu istirahat yang berlebihan lebih sering terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku pimpinan memiliki dampak langsung terhadap kedisiplinan pegawai.

Dalam konteks kepemimpinan transformasional, pemimpin tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan pegawai untuk mencapai standar kerja yang lebih tinggi. Gaya kepemimpinan seperti ini mampu menumbuhkan semangat kerja, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat komitmen terhadap kedisiplinan. Karyawan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam organisasi, sehingga mereka lebih terdorong untuk bertindak sesuai peraturan.

Wawancara dengan pimpinan ATR/BPN Kulon Progo juga mengindikasikan bahwa tantangan dalam menjaga disiplin kerap muncul ketika gaya kepemimpinan terlalu longgar atau terlalu keras. Gaya yang terlalu longgar membuat pegawai kurang memahami batasan tanggung jawabnya, sedangkan gaya yang terlalu keras dapat menimbulkan tekanan dan demotivasi. Oleh karena itu, pemimpin harus mampu menyesuaikan pendekatannya dengan kondisi dan karakter pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif menciptakan suasana yang mendukung pegawai untuk bekerja secara optimal, termasuk dalam mematuhi aturan kerja. Di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, kondisi lingkungan fisik seperti ruang kerja yang memadai, kebersihan, pencahayaan, serta ketersediaan fasilitas pendukung turut memengaruhi semangat dan perilaku kerja pegawai. Lingkungan yang nyaman memberi efek positif terhadap peningkatan kedisiplinan kerja.

Selain aspek fisik, lingkungan sosial dan psikologis juga memainkan peran penting. Hubungan antarpegawai yang harmonis, interaksi yang suportif, serta iklim kerja yang terbuka membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja sesuai aturan. Namun, kedekatan yang berlebihan antarpegawai juga dapat menjadi celah terjadinya penurunan kedisiplinan, misalnya ketika obrolan non-produktif terjadi saat jam kerja.

Temuan observasi dan wawancara menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja, seperti ketidakmerataan beban kerja, fasilitas yang belum optimal, serta kurangnya koordinasi antar seksi, kadang menjadi penghambat disiplin. Misalnya, pegawai yang merasa stres atau tidak nyaman karena beban kerja yang berat cenderung kurang fokus dan bisa lalai dalam menaati jam kerja atau prosedur.

Di sisi lain, lingkungan kerja yang terstruktur, memiliki sistem pengawasan yang baik, dan memberikan dukungan kepada pegawai akan mendorong terciptanya kedisiplinan. Fasilitas seperti tempat istirahat, mushola, serta sistem absensi berbasis teknologi menjadi faktor pendukung yang memberikan rasa aman dan ketertiban di lingkungan kerja.

Dengan demikian, lingkungan kerja yang berkualitas—baik fisik maupun sosial—berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang disiplin. ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo perlu terus memperbaiki kondisi lingkungan kerja agar kedisiplinan pegawai dapat ditingkatkan dan dipertahankan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam

mempengaruhi kedisiplinan kerja pegawai. Ketika keduanya dikelola secara efektif, maka hasilnya akan lebih maksimal dalam menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan produktif. Di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, kolaborasi antara gaya kepemimpinan yang komunikatif dan lingkungan kerja yang mendukung telah terbukti berdampak pada peningkatan kedisiplinan pegawai.

Kepemimpinan yang memberikan arahan yang jelas dan disertai fasilitas serta suasana kerja yang nyaman akan menciptakan rasa tanggung jawab dalam diri pegawai. Pegawai yang merasa dipantau dan diberi perhatian, baik oleh pimpinan maupun oleh sistem kerja di sekitarnya, cenderung menunjukkan sikap yang lebih disiplin dalam bekerja. Pengaruh simultan ini memperlihatkan bahwa disiplin tidak hanya muncul dari aturan formal, tetapi juga dari suasana kerja yang mendukung perilaku positif.

Sebaliknya, ketika kepemimpinan lemah dan lingkungan kerja kurang kondusif, pelanggaran disiplin seperti keterlambatan, penyalahgunaan izin, dan penggunaan waktu istirahat yang berlebihan akan lebih sering terjadi. Kurangnya pengawasan, tidak tersedianya pedoman yang jelas, serta fasilitas yang tidak memadai akan memperburuk keadaan. Dalam kasus ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo, keduanya sering menjadi pemicu utama rendahnya kedisiplinan di beberapa bagian kantor.

Penting untuk memahami bahwa kedisiplinan adalah hasil dari sistem yang holistik. Pemimpin perlu memiliki kesadaran bahwa mereka tidak hanya bertanggung jawab dalam memberi arahan, tetapi juga membentuk iklim kerja yang mendukung nilai-nilai disiplin. Demikian pula, manajemen organisasi perlu memperhatikan faktor-

faktor lingkungan kerja yang menjadi penunjang motivasi dan kinerja pegawai.

Oleh karena itu, pendekatan yang menyeluruh dengan memperkuat gaya kepemimpinan dan memperbaiki lingkungan kerja secara bersamaan merupakan strategi yang tepat untuk meningkatkan disiplin kerja pegawai ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo secara berkelanjutan.

PENUTUP

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. Penerapan gaya kepemimpinan di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo cenderung bersifat demokratis, di mana pimpinan memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat, melakukan koordinasi terbuka, serta terlibat dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam beberapa kondisi seperti penyalahgunaan waktu istirahat ditemukan pula sikap otoritatif yang diterapkan untuk menjaga ketegasan dan efisiensi kerja. Gaya kepemimpinan ini berperan penting dalam membentuk perilaku disiplin pegawai.
2. Kondisi lingkungan kerja di ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo secara umum sudah cukup kondusif, baik dari aspek fisik maupun non-fisik. Ruang kerja cukup tertata, fasilitas kerja relatif memadai, dan hubungan antar pegawai berlangsung harmonis. Namun, masih terdapat beberapa kendala seperti kurangnya pemerataan beban kerja dan keterbatasan ruang istirahat. Selain itu, lingkungan kerja juga terkadang menghadapi gangguan dari faktor eksternal yang dapat memengaruhi kenyamanan dan fokus pegawai, seperti keakraban antarpegawai yang kadang berlebihan hingga memicu obrolan non-pekerjaan saat jam

operasional, dapat mengganggu konsentrasi dan pada akhirnya berpotensi menurunkan tingkat kedisiplinan kerja.

3. Gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan memiliki pengaruh terhadap tingkat kedisiplinan pegawai. Pemimpin yang mampu menjadi teladan dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman akan mendorong pegawai untuk hadir tepat waktu, mematuhi peraturan, dan menjalankan tugas dengan tanggung jawab. Keterlibatan kedua faktor ini secara bersamaan terbukti mendukung pembentukan budaya kerja yang disiplin dan produktif.
4. Faktor-faktor gaya kepemimpinan yang memicu pelanggaran disiplin kerja seperti adanya pimpinan seksi yang kurang disiplin sehingga membuat pegawai lain merasa muak dan kurang menghargai pimpinan tersebut sehingga terjadi penurunan kedisiplinan pegawai. Selain itu, kurangnya pengawasan mengenai kedisiplinan kerja pegawai juga menjadi alasan penurunan disiplin kerja pegawai. Misal ketika pimpinan pergi dinas keluar kota, kedisiplinan pegawai ATR/BPN Kabupaten Kulon Progo menurun. Sementara itu, faktor dari lingkungan kerja yang terkadang menjadi penghambat kedisiplinan meliputi keadaan sosial, seperti keakraban pegawai, fasilitas yang belum optimal, serta kurangnya koordinasi antar seksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Haris, Suharto, & Mazni, A. (2022). Pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pertanahan (BPN) Kabupaten Lampung Timur. *Journal of Economic Manajement*, 5(1),1-14.

Commented [P1]: gaya kepemimp yg ini belum diuraikan di bab 2, yg kurangnya ketegasan dan ketidakkonsistenan

saya ketidakkonsistenan diganti... misal tidak ada konsistensi dalam penerapan aturan

apa yang anda tuliskan di bab kesimpulan harus ada di bab 2

- <https://scholar.umm metro.ac.id/index.php/simplex/article/view/6577/2704>
- Afandi. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep, dan indikator). *Nusa Media*.
- Agustini Fauzia. 2019. Strategi manajemen sumber daya manusia. Medan: *UISU Press*.
- Amankwaa, L. (2016). Creating protocols for trustworthiness in qualitative research. *Journal of Cultural Diversity*, 23(3), 121–127.
- Ardiansyah,A.,Agung,S.,&Firdaus,M.A .(2020). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Manager:Jurnal Ilmu Manajemen*,3(4),459–46
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). *Memahami peraturan disiplin PNS 2022*. <https://www.bkn.go.id/unggahannya/2022/10/Memahami-Peraturan-Disiplin-PNS-2022-FINAL-29.10.22.pdf>
- Badan Pertanahan Nasional Salatiga. (2016). *Laporan disiplin kerja pegawai*. https://repository.uksw.edu/bitstream/123456789/9728/8/T1_162012006_Lampiran.pdf
- Bahdin, N. T., Rahman, Y., Budiyanto, B., Badawi, B., Suryana, A. T., Sumarf, W. T., Mufid, A., Purwanto, A., & Wardo, W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior on the performance of Islamic school teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 539–546. <https://doi.org/10.31838/srp.2020.7.78>
- Bandura, A. (1977). Social learning theory. *Prentice Hall*
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation?. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>
- Chaerudin, A., Rani, I. H., & Alicia, F. (2020). Sumber daya manusia: pilar utama kegiatan operasional organisasi. Sukabumi: *CV. Jejak*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). *Sage Publications*.
- Hamali, Arif Yusuf. (2019). *Pemahaman praktis administrasi, organisasi, dan manajemen*. 1 st ed. Jakarta:*Prenada Media Grup*.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: *Bumi Aksara*.
- Hikmanudin, M. A., Khaeruman, & Abduh, E. M. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai di kantor kecamatan baros kabupaten serang. *Jurnal Ilmiah Resaech and Development Student* 2(3), 58–70.
- Inbar, N. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja dan semangat kerja karyawan (Studi pada karyawan PDAM Kota Malang).*Universitas Brawijaya*.
- Kantor Pertanahan Kabupaten Kulon Progo. (nd). *Sejarah kantor pertanahan Kabupaten Kulon Progo*. *Kementrian Agraria dan Tata Ruang/ Badah Pertanahan Nasional*. <https://kab-kulonprogo.atrbpn.go.id/sejarah-kantah-kab-kulon-progo> (Accessed: 1 Juni 2025).
- Mekarisce, A. A. (2020). *Teknik*

- pemeriksaan keabsahan data pada penelitian kualitatif di bidang kesehatan masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*, 12(3), 145–151. <https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.10>
- Mutohar, A., & Bangil, Y. (2018). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai negeri sipil (studi kasus pada sekretariat daerah kabupaten pasuruan). *Jurnal Ilmu Manajemen*. 394, 73–84.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human resource management*. New York: *McGraw Hill Education*
- Patton, M. Q. (2015). *Quantitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Pradana, N. A., & Sari, R. M. (2020). The influence of leadership style on employee work discipline. *Indonesian Journal of Public Health*, 15(2), 123–130. <https://doi.org/10.20473/ijph.v15i2.2020.123-130>
- Pradana, N. A., & Sari, R. M. (2020). The influence of leadership style on employee work discipline. *Indonesian Journal of Public Health*, 15(2), 123–130. <https://doi.org/10.20473/ijph.v15i2.2020.123-130>
- Prihantoro, A. (2019). Peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen. Yogyakarta: *Deepublish Publisher*.
- Putra, A., & Aprianti, K. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap disiplin kerja pegawai camat lambitu kabupaten bima. *Jurnal manajemen dan keuangan*. 4328, 19–27.
- Putra, G., Bagia, W. (2022). Analisis ketidakdisiplinan kerja pegawai Kantor Camat Seririt Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(3), 76–82. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMAJM/article/view/40513/24280>
- Riyadi, S. (2018). Faktor peningkatan kinerja melalui job stress. Jawa: *Zifatama Jawa*.
- Sagala, S., & Rivai, V. (2012). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Raja Grafindo.
- Sedarmayanti. (2018). Tata kerja dan produktivitas kerja: suatu tinjauan dari aspek ergonomi atau kaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya. Bandung: *CV. Mandar Maju*.
- Sedarmayanti. (2019). *Manajemen sumber daya manusia: reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: *Refika Aditama*.
- Setkab. (2021). *PP 94/2021 tentang disiplin PNS: Inilah ketentuan hukuman disiplin bagi PNS*. <https://setkab.go.id/pp-94-2021-tentang-disiplin-pns-inilah-ketentuan-hukuman-disiplin-bagi-pns/>
- Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Siregar, S. F., & Simajuntak, M. (2021). The effect of transformational leadership and work discipline on employee performance through work motivation as an intervening variable at the Regional Personnel Agency of Central Tapanuli Regency. *Judicious: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.37010/jdc.v2i1.198>
- Sulistiyowati, L. H., Alami, P. C., & Maryam, S. (2022). Pengaruh

- motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap disiplin kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*. 14(1), 46–55.
<https://doi.org/10.29264/jmmn.v14i1.11006>
- Sulle, Y., Tuhumena, R., & Liswandi, L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Mappi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. 5(6), 862–874.
- Sutikno. (2014). Pemimpin dan Kepemimpinan: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang di idolakan. Lombok: *Holistika Lombok*.
- Owner: Jurnal Manajemen. (2022). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan disiplin kerja. *Owner: Jurnal Manajemen*, 6(4), 201–212.
<https://owner.polgan.ac.id/index.php/owner/article/download/807/379/37134>