

# **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening**

**Donny Ardy<sup>1</sup>, Joko Suyono<sup>2</sup>, Amrun Rosyid<sup>3</sup>, Aldrin Arizona Suyono<sup>4</sup>, Damarsari Ratnasahara Elisabeth<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Universitas Narotama Surabaya, Indonesia

<sup>4</sup> Founder of Good Twenty MMT Supply Chain ITS, Indonesia

<sup>5</sup> STIE Mahardika Surabaya, Indonesia

Korespondensi: [joko.suyono@narotama.ac.id](mailto:joko.suyono@narotama.ac.id)

Doi: 10.29138/jkis.v4i1.89

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya sebanyak 75 orang, dengan seluruhnya dijadikan sampel (sampel jenuh). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data primer menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasi dan motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, yang pada gilirannya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja turut berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan sumber daya manusia di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya, khususnya dalam upaya peningkatan kinerja pegawai melalui pengembangan komitmen organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja secara terpadu.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya.

## **1. PENDAHULUAN**

Kinerja pegawai memiliki peran yang sangat signifikan dalam menjaga kelancaran dan efektivitas penyelenggaraan layanan publik, terutama dalam konteks lembaga pemerintahan seperti Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas penyediaan perumahan layak, pengelolaan kawasan permukiman, dan pengaturan pertanahan, Dinas ini membutuhkan kinerja pegawai yang optimal untuk dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan beragam.

Fenomena yang terjadi dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya adalah kompleksitas dan tingginya tuntutan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait perumahan, kawasan permukiman, dan pertanahan. Sebagai salah satu kota metropolitan terbesar di Indonesia, Surabaya memiliki

populasi yang besar dan terus berkembang, yang mengakibatkan peningkatan permintaan akan infrastruktur perumahan, pengelolaan kawasan permukiman, serta pengaturan pertanahan yang memadai dan berkelanjutan. Dalam konteks ini, Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya memiliki peran yang sangat penting sebagai lembaga pemerintahan yang bertanggung jawab dalam menyediakan dan mengatur akses terhadap perumahan layak huni, mengelola kawasan permukiman, serta merumuskan kebijakan dan regulasi terkait pertanahan. Kinerja pegawai di dalam lembaga ini menjadi krusial karena berkaitan langsung dengan kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Dalam prakteknya, terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Salah satunya adalah tingkat komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai terhadap institusi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang pegawai merasa terikat dan berdedikasi terhadap tujuan, nilai-nilai, dan keberlanjutan organisasi. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, memperkuat identitas dengan organisasi, serta mendorong mereka untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi.

Seiring dengan komitmen organisasi, motivasi kerja juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pegawai. Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan kinerja yang optimal dalam pekerjaannya. Pegawai yang termotivasi dengan baik cenderung lebih bersemangat, produktif, dan inovatif dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Meskipun demikian, kendati memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan motivasi kerja yang kuat, masih terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Salah satunya adalah disiplin kerja, yang mencakup kepatuhan pegawai terhadap aturan, kebijakan, dan prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tingkat disiplin kerja yang tinggi dapat memastikan bahwa pegawai menjalankan tugas-tugasnya dengan tepat waktu, konsisten, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Dari beberapa penelitian terdahulu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah komitmen organisasi (Astuti, 2022; Santosa, 2019; Pribowo, 2020; Kristian dan Ferijani, 2020; Ginanjar dan Berliana, 2021), motivasi (Amalia dan Fakhri, 2016; Ghaffari, et. al., 2017; Suparman, et al., 2021; Priyatno, 2022; Kuswati, 2020; Pratama, 2020), dan disiplin kerja Astuti dan Amalah, 2018; Iptian, et al, 2020; Jeffrey dan Soleman, 2017; Husain, 2018; Kurbani, 2018).

Komitmen organisasi, menurut definisi Rachmawati (2020), merujuk pada sikap yang menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ini merupakan proses yang berkelanjutan di mana anggota organisasi menunjukkan perhatian dan keterlibatan terhadap kesuksesan dan kebaikan organisasi tersebut. Terdapat keterkaitan erat antara komitmen organisasi dan partisipasi kerja, yang mengacu pada sejauh mana seseorang bersedia mengabdikan waktu, bakat, dan energinya untuk pekerjaannya serta menganggapnya sebagai aspek vital dalam kehidupan mereka. Komitmen pegawai (karyawan) memiliki implikasi penting karena berdampak pada berbagai hal, termasuk tingkat perputaran tenaga kerja, keterlambatan, absensi, dan keinginan untuk pindah kerja (mutasi). Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang optimal. Oleh karena itu, komitmen ini dianggap sebagai hal yang krusial dalam konteks organisasi, terutama di instansi atau kantor di mana kehadiran dan dedikasi karyawan menjadi faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja dianggap sebagai faktor yang signifikan dalam menghubungkan antara variabel eksternal seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja dengan kinerja individu. Motivasi kerja yang tinggi memacu individu untuk bekerja dengan antusiasme dan komitmen, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas kerja. Oleh karena itu, dalam lingkup penelitian ini, motivasi kerja akan dianalisis sebagai variabel intervening yang memfasilitasi hubungan antara kepemimpinan, lingkungan kerja, dan produktivitas kerja pegawai DPRKPP Kota Surabaya. Peran motivasi kerja menjadi sangat penting dalam dinamika suatu organisasi,

menunjukkan bahwa setiap anggota tim perlu menunjukkan tingkat motivasi kerja yang optimal. Motivasi kerja menjadi pendorong utama di balik dedikasi seorang karyawan untuk menjalankan tugas-tugasnya dengan semangat, memberikan upaya maksimal, dan mengaktifkan seluruh potensinya untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Seorang karyawan yang didorong oleh motivasi kerja yang kuat merespons tugas-tugasnya bukan hanya sebagai tanggung jawab rutin, tetapi juga sebagai kesempatan untuk mencapai tujuan yang memberikan makna dan memenuhi kebutuhan pribadi. Dalam perspektif ini, konsep motivasi, sebagaimana dijelaskan oleh Robbins (2018), dapat diartikan sebagai keinginan atau kesiapan untuk mengeluarkan usaha yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini dipicu oleh keyakinan bahwa usaha yang dilakukan akan memberikan manfaat, bukan hanya untuk kesuksesan organisasi tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi individu. Oleh karena itu, peran motivasi kerja tidak hanya terbatas pada memotivasi karyawan untuk bekerja keras, tetapi juga dalam menciptakan hubungan yang kuat antara tujuan organisasi dan kepentingan pribadi karyawan. Dalam esensi ini, motivasi kerja bukan hanya merupakan mekanisme dorongan eksternal, tetapi juga merupakan pendorong internal yang mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi secara positif dan kreatif.

Menurut Tohardi (2016), disiplin kerja mencakup perilaku individu yang konsisten dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan dan patuh terhadap peraturan perusahaan. Penting untuk memberikan pemahaman kepada setiap pegawai mengenai nilai disiplin kerja, karena disiplin di tempat kerja mencerminkan kesadaran dan ketaatan karyawan terhadap norma hukum yang berlaku. Untuk menjaga tata tertib di lingkungan perusahaan, diperlukan peraturan yang memberikan panduan yang terstruktur kepada pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Selain itu, setiap organisasi diharapkan mengambil langkah-langkah yang rasional untuk memastikan bahwa peraturan tersebut tidak menimbulkan kebingungan, mudah dimengerti, dan berlaku secara adil untuk semua pegawai. Penerapan disiplin di tempat kerja bertujuan utama untuk mengurangi dan mengatasi permasalahan yang timbul akibat perilaku yang sulit diatur, seperti masalah absensi dan keterlambatan. Dengan demikian, memberikan pemahaman dan menegakkan disiplin kerja di tempat kerja merupakan strategi penting dalam memastikan efisiensi, ketertiban, dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas-tugas pegawai.

Penelitian-penelitian sebelumnya tentang pengaruh komitmen organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah memberikan pemahaman awal, akan tetapi masih terdapat kekosongan dalam penelitian (research gap) yang masih belum terpenuhi, sehingga membuka kesempatan untuk kontribusi penelitian yang lebih menyeluruh. Beberapa research gap diantaranya adalah Ardiyansah dan Mon (2023) membuktikan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai), Hartawati (2019) dan Hidayat (2021) membuktikan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai), Irawan, et al (2021) membuktikan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai).

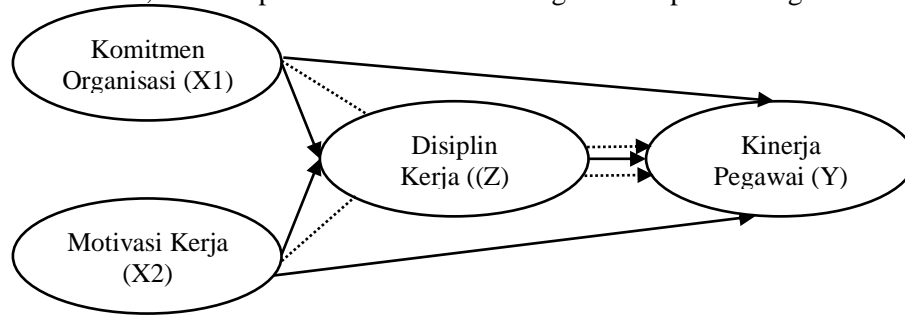
Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
- 4) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin kerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
- 5) Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya.
- 6) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

- 7) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

**2. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta kajian pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya, dan dengan merujuk pada hasil penelitian terdahulu, maka dapat disusun sebuah kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual

Keterangan:

————— : pengaruh parsial

..... : pengaruh simultan dan dominan

Hubungan antar variabel yang terbentuk dalam penelitian ini adalah:

- 1) Pengaruh Komitmen Organisaasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Astuti (2022), Santosa (2019), Pribowo (2020), Kristian dan Ferijani (2020), Ginanjar dan Berliana (2021). Hasil penelititan mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H1: Komitmen Organisasi berpenaruh terhadap Kinerja pegawai.

- 2) Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Amalia dan Fakhri (2016), Ghaffari, et. al. (2017), Suparman, et al. (2021), Priyatno (2022), Kuswati (2020), dan Pratama (2020). Hasil penelititan mereka membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 3) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja

Penelitian tentang komitmen organisasi terhadap disiplin kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Qosim (2023), Ramli, et al (2024) dan Septiani, et al (2016). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

- 4) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja

Penelitian tentang motivasi kerja terhadap disiplin kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Nurhayana (2022), Qamaruddin, et al (2021) dan Syahsudarmi (2022). Hasil penelian mereka membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja. Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.

- 5) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian tentang dsiplin kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Astuti dan Amalah (2018), Iptian, et al (2020), Jeffrey dan Soleman (2017). Husain (2018), dan Kurbani (2018) Hasil penelitian ini

membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H5: Disiplin kerjaberpengaruh terhadap kinerja pegawai

- 6) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Astuti (2022), Santosa (2019), Pribowo (2020), Kristian dan Ferijani (2020), Ginanjar dan Berliana (2021). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan). Sedangkan penelitian tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Astuti dan Amalah (2018), Iptian, et al (2020), Jeffrey dan Soleman (2017). Husain (2018), dan Kurban (2018). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H6: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

- 7) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Amalia dan Fakhri (2016), Ghaffari, et. al. (2017), Suparman, et al. (2021), Priyatno (2022), Kuswati (2020), dan Pratama (2020). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan). Sedangkan penelitian tentang disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Astuti dan Amalah (2018), Iptian, et al (2020), Jeffrey dan Soleman (2017). Husain (2018), dan Kurban (2018). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai). Dengan demikian dapat dibuat suatu hipotesis sebagai berikut:

H7: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

### 3. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan mengukur dan menganalisis hubungan antara variabel komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai tetap sebanyak 75 orang, yang juga dijadikan sebagai sampel menggunakan teknik sampel jenuh, di mana seluruh anggota populasi diteliti untuk memperoleh data yang representatif.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner berbentuk tertutup dengan skala Likert, yang menyediakan pilihan jawaban dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju, guna mengukur sikap, persepsi, dan perilaku responden terkait variabel yang diteliti. Data primer yang diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS) melalui program SmartPLS versi 3.0 untuk menguji hubungan kausal antar variabel.

Analisis meliputi pengujian model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator, serta model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis penelitian melalui estimasi parameter dan uji signifikansi statistik dengan nilai T-statistics dan P-values pada tingkat kepercayaan 95%. Analisis ini juga mencakup evaluasi goodness of fit menggunakan nilai R-square dan Q-square untuk menilai kecocokan dan relevansi prediktif model. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang komprehensif mengenai pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening.

**4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil**

**1. Deskripsi Variabel Penelitian**

Tabel 1. Deskripsi variable penelitian

Variabel	Indikator	Mean	Keterangan
Komitmen Organisasi	1. Rasa bangga bekerja di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya 2. Loyalitas terhadap instansi tempat bekerja 3. Tanggung jawab terhadap permasalahan di instansi 4. Inspirasi dari pekerjaan untuk meningkatkan produktivitas 5. Keselarasan dengan visi misi instansi	3,92	Tinggi
Motivasi Kerja	1. Selalu mencapai target pekerjaan 2. Antusias meningkatkan kinerja 3. Memiliki tanggung jawab menyelesaikan tugas dengan baik	3,72	Tinggi
Disiplin Kerja	1. Mentaati aturan waktu kerja 2. Mentaati peraturan yang ditetapkan 3. Mentaati aturan perilaku dalam pekerjaan 4. Bekerja sesuai SOP 5. Mentaati arahan dan perintah pimpinan	4,07	Sangat Tinggi
Kinerja Pegawai	1. Hasil pekerjaan memuaskan pimpinan 2. Beban kerja sesuai tupoksi 3. Memiliki keterampilan sesuai tuntutan pekerjaan 4. Bekerja dengan penuh kreativitas 5. Disiplin dan mematuhi peraturan instansi	3,89	Tinggi

Sumber: Olahan Peneliti, 2025

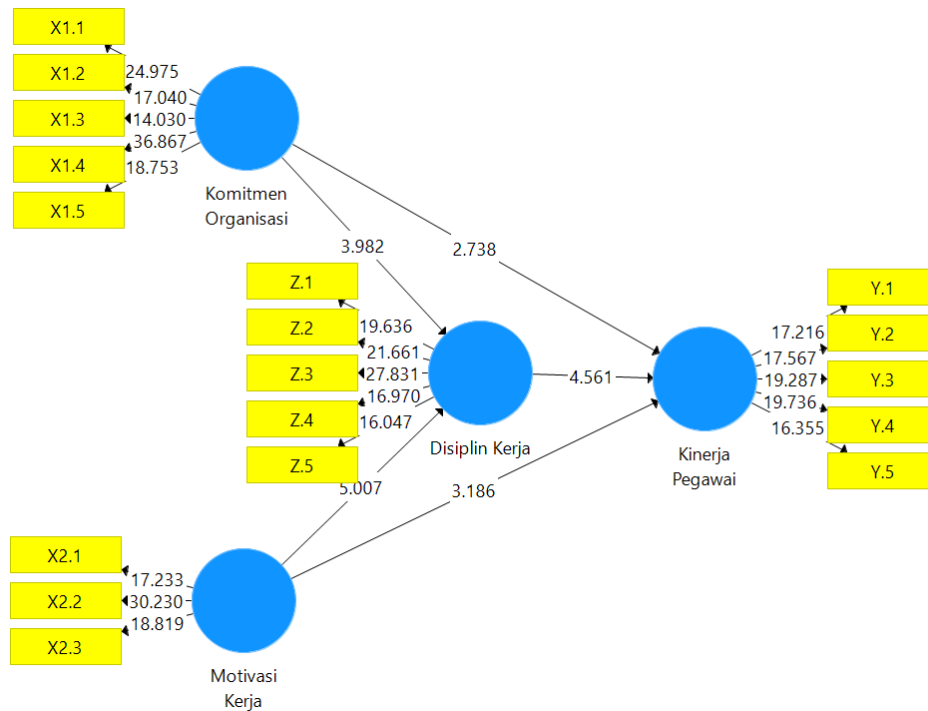
Semua variabel dalam penelitian menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, mencerminkan persepsi positif dari responden terhadap komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Disiplin kerja memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,07, yang menggambarkan bahwa pegawai sangat patuh terhadap aturan dan prosedur kerja yang berlaku. Komitmen organisasi dan kinerja pegawai juga tergolong tinggi dengan nilai rata-rata masing-masing 3,92 dan 3,89. Sedangkan motivasi kerja berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata 3,72, menunjukkan semangat dan tanggung jawab yang baik dari pegawai dalam menjalankan tugasnya. Semua ini mencerminkan kondisi sumber daya manusia yang kuat dalam lingkup Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman serta Pertanahan Kota Surabaya.

**2. Outer Model**

Evaluasi outer model pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai faktor muatan luar (outer loading) di atas 0,5, dengan sebagian besar nilai bahkan di atas 0,7, sehingga memenuhi syarat validitas konvergen yang baik. Validitas diskriminan diuji melalui nilai cross loading, di mana setiap indikator menunjukkan nilai tertinggi pada variabel aslinya dibandingkan dengan variabel lain, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut valid untuk mengukur konstruk yang dimaksud.

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk keempat variabel tersebut berada di atas 0,5, yang menegaskan validitas diskriminan yang baik. Dari sisi reliabilitas, Composite Reliability pada semua variabel lebih besar dari 0,6, dan nilai Cronbach Alpha untuk tiap variabel juga berada di atas 0,7, yang mengindikasikan bahwa instrumen pengukur dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat dipercaya. Dengan demikian, hasil uji validitas dan reliabilitas ini menunjukkan bahwa model pengukuran penelitian sangat layak dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### 3. Inner Model



Gambar 1. Inner Model

a. Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *coefficient determination (R-Square)* dan *Q-Square*. Mengacu pada hasil olah data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Disiplin Kerja	0,613
Kinerja Pegawai	0,738

Sumber: Data diolah, 2025

Sesuai dengan data pada tabel 5.13, dapat diketahui bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Disiplin Kerja adalah 0,613. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi, dan Disiplin Kerja sebesar 61,3%. Kemudian untuk nilai *R-Square* yang diperoleh variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,738 Nilai tersebut menjelaskan bahwa Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, sebesar 73,8%.

Evaluasi kesesuaian model dapat diperoleh melalui penilaian nilai *Q-Square*. *Q-Square* memiliki konsep yang mirip dengan koefisien determinasi (*R-Square*) pada analisis regresi, di mana kenaikan nilai *Q-Square* menunjukkan peningkatan kecocokan model dengan data. Berikut adalah hasil perhitungan nilai *Q-Square* yang telah dilakukan:

Tabel 3. Nilai Q Square

Variabel	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
Disiplin Kerja	375,000	226,395	0,396
Kinerja Pegawai	375,000	194,952	0,480

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasar data tabel 5.14, dapat diketahui bahwa nilai *Q-Square* variabel Disiplin Kerja sebesar 0,396, dan variabel Kinerja Pegawai sebesar 0,480. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model memiliki nilai *predictive relevance*. Dengan demikian, dari

hasil tersebut maka model penelitian ini bisa dinyatakan telah mempunyai *goodness of fit* yang baik.

#### 4. Uji Hipotesis

Mengacu pada analisis data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis dilakukan dengan mengevaluasi nilai T-Statistics dan P-Values. Hipotesis penelitian dapat dianggap diterima jika P-Values < 0,05, sesuai dengan pandangan Yamin dan Kurniawan (2011). Berikut adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

Tabel 4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T-statistics	P-Values	Keputusan
H1	Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0,247	2,738	0,006	Diterima
H2	Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai	0,287	3,1866	0,002	Diterima
H3	Komitmen Organisasi → Disiplin Kerja	0,364	3,982	0,000	Diterima
H4	Motivasi Kerja → Disiplin Kerja	0,472	5,007	0,000	Diterima
H5	Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,410	4,561	0,000	Diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Tabel 5. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Original Sample	T-statistics	P-Values	Keputusan
Komitmen Organisasi → Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,149	2,581	0,010	Diterima
Motivasi Kerja → Disiplin Kerja → Kinerja Pegawai	0,194	3,086	0,002	Diterima

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan hasil data pada tabel 5.15 dan 5.16 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai memiliki P values sebesar 0,004 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- 2) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki P values sebesar 0,009 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- 3) Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja memiliki P values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.
- 4) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Disiplin Kerja memiliki P values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Disiplin Kerja.
- 5) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki P values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
- 6) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja memiliki P values sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kerja Melalui Motivasi.

- 7) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja memiliki *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut berarti variabel Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Kerja Melalui Disiplin Kerja.

## 4.2 Pembahasan

### 1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Arah hubungan kedua variabel adalah positif, yang bermakna kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut menegaskan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel Komitmen Organisasi akan diikuti oleh perubahan kinerja Pegawai secara searah. Jika Komitmen Organisasi yang ada di organisasi baik maka akan diikuti oleh kinerja Pegawai yang tinggi. Sebaliknya, Komitmen Organisasi yang tidak berjalan akan membuat kinerja Pegawai rendah.

Hasil penelitian yang menyatakan Komitmen Organisasi memengaruhi kinerja Pegawai sesuai dengan teori Komitmen Organisasi yang menekankan peran pegawai yang memiliki kebanggaan, rasa senang, setia dan loyal dengan organisasi. Pegawai yang cenderung memiliki komitmen akan bekerja lebih baik yang akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

Sejumlah penelitian empiris telah menunjukkan hubungan positif antara Komitmen Organisasi dan kinerja Pegawai. Pegawai yang mampu menunjukkan kebanggaan, loyalitas dan kesetiannya dengan organisasi akan menciptakan kinerja tinggi. Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Astuti (2022), Santosa (2019), Pribowo (2020), Kristian dan Ferijani (2020), Ginanjar dan Berliana (2021). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan).

Adanya Komitmen Organisasi pada pegawai akan mampu mengatasi permasalahan dalam menjalankan tugas. Hambatan yang ada dapat diatasi dengan kerja yang penuh dedikasi dan kesungguhan. Permasalahan yang ada di organisasi dapat diselesaikan jika ada Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi membantu pegawai dalam mendukung kerjanya.

Berdasar data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa kinerja Pegawai termasuk tinggi. Hal tersebut tidak terlepas dari Komitmen Organisasi yang dalam penelitian ini tergolong tinggi, yang berarti komitmen organisasi yang mendukung kinerja. Komitmen Organisasi yang kuat akan mendorong kinerja Pegawai yang tinggi. Dengan demikian, teori-teori dan fakta-fakta ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi yang tinggi memiliki efek positif terhadap kinerja Pegawai. Komitmen organisasi memicu produktivitas kerja yang tinggi.

### 2. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Merujuk pada pengujian hipotesis dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja memengaruhi Kinerja Pegawai. Arah hubungan kedua variabel menunjukkan positif, yang bermakna bahwa kedua variabel berbanding lurus. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel Motivasi Kerja akan berdampak kepada kinerja Pegawai secara berbanding lurus. Jika Motivasi Kerja baik maka akan diikuti oleh kinerja Pegawai yang tinggi. Demikian juga sebaliknya, Motivasi Kerja yang buruk akan berefek kepada rendahnya kinerja Pegawai.

Hasil penelitian yang menyatakan Motivasi Kerja memengaruhi kinerja Pegawai sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja terdiri atas dorongan mencapai tujuan, dorongan dari diri sendiri dan organisasi, tanggung jawab dapat berdampak kepada kinerja pegawai. Motivasi Kerja memengaruhi perilaku dan tindakan Pegawai melalui ketataan atau kepatuhan aturan yang berjalan di perusahaan serta semua arahan pimpinan.

Motivasi Kerja yang tinggi dapat memberikan keunggulan kompetitif. Pegawai yang menjalankan pekerjaan penuh motivasi dan tanggung jawab lebih mungkin berkinerja tinggi dalam menghadapi permasalahan dibandingkan pegawai yang tidak memiliki semangat dan gairah dalam bekerja.

Penelitian tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Amalia dan Fakhri (2016), Ghaffari, et. al. (2017), Suparman, et al. (2021), Priyatno (2022), Kuswati (2020), dan Pratama (2020). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan).

Merujuk pada data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa nilai rata-rata motivasi kerja dalam kategori baik. Hasil tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja Pegawai yang termasuk dalam kategori baik. Motivasi Kerja yang dicerminkan oleh semangat mencapai tujuan, dorongan dari organisasi, dan rasa tanggung jawab dapat mendorong kinerja Pegawai yang tinggi.

Dengan demikian, teori-teori dan fakta-fakta ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memainkan peran penting dalam membentuk kinerja Pegawai. Motivasi kerja dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja Pegawai dalam jangka panjang.

### **3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja**

Pengujian hipotesis menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Pegawai. Hubungan antara kedua variabel tersebut positif. Hasil itu menegaskan bahwa perubahan yang ada pada variabel Komitmen Organisasi akan berefek kepada perubahan variabel Disiplin kerja secara searah. Apabila Komitmen Organisasi berjalan dengan baik maka akan berdampak pada peningkatan Disiplin kerja Pegawai. Namun, jika Komitmen Organisasi yang buruk maka motivasi kerja pun akan menurun.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh Komitmen Organisasi mempengaruhi Disiplin kerja dengan teori yang ada. Teori Komitmen Organisasi yang menekankan rasa bangga terhadap pekerjaan, rasa loyal terhadap perusahaan, perhatian terhadap keberlangsungan Perusahaan, pekerjaan yang memberikan inspirasi, dan kesesuaian nilai pribadi serta organisasi, dapat mendukung produktivitas pegawai.

Penelitian tentang komitmen organisasi terhadap disiplin kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Qosim (2023), Ramli, et al (2024) dan Septiani, et al (2016). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Komitmen Organisasi yang tinggi memiliki dampak besar terhadap Disiplin kerja Pegawai. Pegawai yang memiliki Komitmen Organisasi cenderung lebih taat dan patuh pada aturan perusahaan. Pegawai yang memiliki dedikasi, loyal, bangga, dan mencurahkan kemampuannya dapat meningkatkan disiplin kerja. Komitmen Organisasi yang memberikan arah yang jelas, dan membangun sikap kerja yang kuat dapat menciptakan disiplin kerja. Komitmen Organisasi yang berakar dari loyalitas dan kesetiaan pada organisasi dapat meningkatkan disiplin kerja.

Komitmen Organisasi Pegawai memiliki dampak yang signifikan terhadap Disiplin kerja pegawai di organisasi. Dengan memahami dan mengembangkan Komitmen Organisasi pegawai, organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung disiplin kerja Pegawai yang tinggi.

Berdasarkan teori-teori tersebut dan temuan empiris, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki peran besar dalam menciptakan kedisiplinan Pegawai. Pegawai yang berdedikasi, loyal, setia dengan organisasi dapat meningkatkan kedisiplinannya, yang pada gilirannya berkontribusi pada kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

### **4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Disiplin Kerja**

Merujuk pada hasil uji hipotesis, menegaskan bahwa Motivasi Kerja mempengaruhi motivasi Pegawai. Arah hubungan antara kedua variabel positif. Hal tersebut berarti Motivasi Kerja yang baik maka akan mendukung Disiplin kerja Pegawai. Sebaliknya, Motivasi Kerja yang buruk memiliki efek penurunan kedisiplinan kerja Pegawai.

Hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh Motivasi kerja akan mempengaruhi disiplin Pegawai sebagaimana teori yang ada. Motivasi Kerja yang mendukung sikap positif

dapat menciptakan rasa taat dan patuh atas aturan-aturan yang ditetapkan oleh perusahaan. Motivasi yang tinggi ini dapat menjadi sumber kedisiplinan pegawai.

Motivasi Kerja yang mendorong semangat dan tanggung jawab pegawai dapat meningkatkan disiplin kerja Pegawai. Dorongan mencapai tujuan, dorongan dari diri sendiri dan organisasi, dan rasa tanggung jawab dapat ketaatan pada aturan waktu, peraturan perusahaan, aturan perilaku dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, dan aturan pimpinan.

Motivasi Kerja terdiri atas berperan penting dalam membentuk sikap perilaku yang patuh dan mengutamakan ketataan. Jika aspek-aspek motivasi mendukung kedisiplinan. Hal ini dapat meningkatkan semangat kerja yang penuh kedisiplinan.

Penelitian tentang motivasi kerja terhadap disiplin kerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Nurhayana (2022), Qamaruddin, et al (2021) dan Syahsudarmi (2022). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap disiplin kerja.

Motivasi Kerja yang mendukung perilaku positif Pegawai berkontribusi pada disiplin kerja yang tinggi. Pegawai yang merasa berkontribusi melalui motivasi cenderung lebih disiplin. Motivasi kerja dapat meningkatkan kedisiplinan, terutama di organisasi yang mementingkan aturan dan regulasi dalam menjalankan pekerjaan. Organisasi dengan dukungan motivasi kerja cenderung memiliki Pegawai dengan disiplin tinggi.

Dengan demikian, Disiplin Kerja yang taat pada aturan, waktu, peraturan perusahaan, aturan perilaku dalam pekerjaan, peraturan kerja, dan pimpinan akan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap tingkat motivasi mereka. Kedisiplinan kerja yang mendukung pertumbuhan, partisipasi, dan pengakuan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memacu semangat Pegawai untuk memberikan yang terbaik.

## **5. Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja mempengaruhi kinerja Pegawai. Arah kedua variabel berbanding lurus yang dapat diketahui dari tanda positif, yang berarti perubahan dalam motivasi kerja berdampak pada kinerja Pegawai. Adanya disiplin kerja yang tinggi akan diikuti oleh kinerja Pegawai yang tinggi. Sebaliknya, rendahnya disiplin akan berefek pada kinerja Pegawai yang buruk.

Penelitian tentang disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Astuti dan Amalah (2018), Iptian, et al (2020), Jeffrey dan Soleman (2017). Husain (2018), dan Kurbani (2018) Hasil penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai).

Pegawai yang memegang kepatuhan dan ketaatan peraturan organisasi memiliki kualitas kerja tinggi, kuantitas kerja yang banyak, pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan yang memadai, kreatifitas yang tinggi serta adanya kesadaran berdisiplin. Adanya ketaatan pada peraturan organisasi telah terbukti menjadi faktor yang efektif dalam meningkatkan kinerja. Faktor-faktor kedisiplinan dapat memiliki dampak yang lebih berkelanjutan terhadap kinerja Pegawai.

Berdasarkan data deskripsi variabel dapat diketahui bahwa kinerja Pegawai yang sudah tinggi, yang berarti sudah sesuai ekspektasi organisasi. Hal itu tidak terlepas dari adanya kedisiplinan yang tinggi. Disiplin kerja yang baik akan mendorong terciptanya kinerja Pegawai yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan teori-teori dan temuan empiris ini, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja Pegawai memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja mereka. Manajemen yang mampu mendorong kedisiplinan pegawai dapat menciptakan kinerja yang tinggi.

## **6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja**

Mengacu pada uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja Pegawai melalui disiplin kerja. Hubungan antara ketiga variabel tersebut memiliki arah yang positif. Hasil itu menegaskan bahwa baik kuat atau lemahnya kedisiplinan kerja yang ada pada Pegawai akan mendukung pengaruh Komitmen Organisasi terhadap

Kinerja Pegawai dengan arah yang berbanding lurus. Hal itu memiliki makna jika disiplin kerja terjadi peningkatan maka akan diikuti oleh adanya pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang juga meningkat.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang menyatakan kinerja pegawai dipengaruhi oleh tingkat Komitmen Organisasi pegawai yang di dalam organisasi. Komitmen Organisasi mencakup rasa bangga terhadap pekerjaan, loyal terhadap perusahaan, perhatian terhadap keberlangsungan perusahaan, pekerjaan yang memberikan inspirasi, dan kesesuaian nilai pribadi serta organisasi dapat memberikan dorongan positif pada kinerja Pegawai.

Studi-studi kasus dan penelitian empiris menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang kuat pada pegawai, dapat menciptakan kedisiplinan yang berkelanjutan.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu antara lain oleh Astuti (2022), Santosa (2019), Pribowo (2020), Kristian dan Ferijani (2020), Ginanjar dan Berliana (2021). Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan).

Sedangkan penelitian tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Astuti dan Amalah (2018), Iptian, et al (2020), Jeffrey dan Soleman (2017). Husain (2018), dan Kurban (2018). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai).

Komitmen Organisasi kerja pegawai menekankan peran sikap kerja dan perilaku kerja yang penuh komitmen dapat menciptakan kedisiplinan yang berakhir pada kinerja pegawai yang tinggi. Kedisiplinan kerja yang tinggi pada akhirnya dapat mencapai tujuan bersama, dan membangun hubungan yang positif.

Komitmen Organisasi melibatkan rasa bangga, loyal, dan sungguh-sungguh dapat menciptakan kedisiplinan. Pegawai yang memiliki Komitmen Organisasi kerja yang tinggi, memberikan umpan balik positif, dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu cenderung lebih disiplin. Faktor-faktor ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung untuk berkinerja tinggi.

Komitmen Organisasi yang mampu mendisiplinkan pegawai dapat membawa dampak positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen Organisasi kerja yang kuat mampu menguatkan kedisiplinan pegawai, dan menciptakan lingkungan kerja yang memacu pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka.

## **7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja. Arah hubungan antara ketiga variabel tersebut positif yang berarti arah hubungannya berbanding lurus. Hasil itu menyatakan bahwa Disiplin Kerja yang kuat dapat mendorong adanya pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai.

Motivasi kerja pegawai dalam organisasi memiliki peran sentral dalam membentuk kedisiplinan pegawai. Disiplin kerja yang menekankan nilai-nilai ketaatan terhadap aturan waktu, ketaatan peraturan perusahaan, ketaatan aturan perilaku dalam pekerjaan, ketaatan terhadap peraturan kerja, ketaatan terhadap pimpinan dapat memotivasi kerja akan mendukung kinerja pegawai.

Disiplin Kerja yang mendukung budaya kerja yang menjunjung tinggi pada kepatuhan peraturan dapat memotivasi Pegawai. Pegawai merasa lebih berkontribusi saat mampu menjalankan tugas dengan penuh disiplin. Kedisiplinan yang memberikan Pegawai rasa tanggung jawab dan kepercayaan untuk terlibat dalam pekerjaan dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi Kerja yang mendorong kontribusi pencapaian Pegawai dapat meningkatkan kedisiplinan. Pegawai cenderung lebih disiplin ketika mereka memiliki dorongan pribadi dan tanggung.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu.

Amalia dan Fakhri (2016), Ghaffari, et. al. (2017), Suparman, et al. (2021), Priyatno (2022), Kuswati (2020), dan Pratama (2020) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (karyawan).

Sedangkan penelitian tentang disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (karyawan) telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, antara lain oleh Astuti dan Amalah (2018), Iptian, et al (2020), Jeffrey dan Soleman (2017). Husain (2018), dan Kurban (2018). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan (pegawai).

Organisasi dengan motivasi yang kuat dari diri pegawai dan dukungan organisasi serta rasa tanggung jawab cenderung memiliki tingkat disiplin kerja pegawai yang lebih tinggi. Pegawai yang merasa termotivasi lebih terdorong untuk taat dan patuh agar berkinerja tinggi. Organisasi yang memahami dan mendukung kebutuhan psikologis Pegawai, seperti kebutuhan akan pengakuan dan pencapaian, dapat meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai.

Motivasi Kerja yang mendorong kolaborasi dan dukungan antar Pegawai dapat menciptakan lingkungan yang disiplin, terutama jika kepatuhan pada aturan selaras dengan kebutuhan individu. Dengan demikian, Motivasi Kerja yang mendukung kedisiplinan dapat berdampak positif pada kinerja Pegawai. Motivasi yang membentuk kedisiplinan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan arti pada pekerjaan, dan mendukung pencapaian tujuan individu dan organisasi.

## 5. PENUTUP

Dalam rangka mengambil kesimpulan dari studi ini, telah dilakukan analisis terkait pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap kinerja Pegawai melalui motivasi pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Komitmen Organisasi yang kuat cenderung akan berkontribusi positif terhadap semangat kerja, memberikan dukungan Pegawai, dan meningkatkan capaian kerja Pegawai.
2. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Disiplin Kerja yang tinggi akan menciptakan kondisi yang mendukung kinerja Pegawai.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Komitmen dalam organisasi yang baik, akan berimbas kepada dorongan atau Disiplin Kerja Pegawai.
4. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Motivasi Kerja yang tinggi akan mendorong kedisiplinan kerja Pegawai.
5. Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Disiplin Kerja Pegawai yang besar, akan mendorong kinerja Pegawai yang tinggi.
6. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Komitmen Organisasi kerja pegawai dalam organisasi dapat mendorong Disiplin Kerja Pegawai, sehingga Pegawai untuk bersemangat dalam bekerja yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja Pegawai..
7. Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Disiplin Kerja Pegawai Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Serta Pertanahan Kota Surabaya. Motivasi Kerja di perusahaan yang mendukung dan memotivasi kerja Pegawai, dapat menciptakan Kedisiplinan Pegawai yang selanjutnya berdampak pada kinerja Pegawai yang tinggi.

Berdasarkan kesimpulan penelitian, dapat diberikan saran-saran kepada perusahaan yang berfokus pada optimalisasi pengembangan Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, dan

peningkatan disiplin kerja, untuk meningkatkan kinerja Pegawai dan efektivitas organisasional secara holistik, serta saran untuk penelitian selanjutnya.

1. Untuk Instansi (organisasi)

- a. Disarankan agar instansi atau organisasi mengembangkan Komitmen Organisasi pegawai sesuai dengan keadaan dan kebutuhan organisasi. Pusat perhatian seharusnya pada pengembangan Komitmen Organisasi yang dapat membentuk disiplin kerja dan meningkatkan kinerja Pegawai.
- b. Organisasi, dapat mempertimbangkan pelaksanaan program peningkatan Motivasi Kerja. Hal ini melibatkan usaha terarah untuk membentuk sikap dan semangat kerja yang dapat meningkatkan kinerja Pegawai secara menyeluruh.
- c. Dengan memahami peran Disiplin kerja sebagai variabel intervening, disarankan agar organisasi memusatkan perhatian pada upaya untuk mendorong kedisiplinan kerja. Hal ini dapat dicapai melalui kebijakan yang mendukung, seperti kompensasi, pengembangan karier, dan penghargaan yang baik. Kedisiplinan yang tinggi dapat mendukung Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja dalam meningkatkan kinerja Pegawai.

2. Untuk Penelitian selanjutnya

- a. Penelitian mendatang dapat diperluas dengan melakukan analisis perbandingan pada tingkat vertikal dan horizontal. Studi ini bisa melibatkan perusahaan sejenis di lokasi geografis lain atau bahkan sektor industri yang berbeda, sehingga dapat mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, motivasi, dan kinerja Pegawai.
- b. Melakukan penelitian serupa di berbagai jenis organisasi atau sektor industri dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang bagaimana variabel-variabel tersebut saling berinteraksi dalam konteks yang berbeda. Perbedaan ini dapat mencakup organisasi nirlaba, swasta, atau bahkan sektor pemerintahan di berbagai wilayah.
- c. Untuk memahami lebih jauh, penelitian berikutnya dapat meningkatkan pengukuran terkait variabel Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, motivasi, dan kinerja Pegawai. Hal ini melibatkan pengukuran yang lebih spesifik terkait jenis Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja, dan aspek motivasi yang memiliki dampak paling besar, guna memberikan gambaran yang lebih rinci dan kontekstual.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (2020). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, vol: 63, pp. 1-18
- Amalia dan Fakhri. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gramedia Asri Media Cabang Emerald Bintaro. *Jurnal Computech & Bisnis*, Vol.10, No.2, Desember 2016.
- Anoraga, P. (2019). *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta.
- Ardiyansah dan Mon. (2023). Organizational Culture, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance Using OCB as an Intervening at State-Owned Enterprises Insurance Company in Batam City. *Business and Entrepreneurial Review*, Volume 23 Nomor 1 April 2023.
- As'ad, M. (2018). *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Astuti dan Amalah. (2018). Effect of Work Discipline on employee performance in the Office of Public Appraisal Services Herly, Ariawan and Partners. *Pinisi Discretion Review* Volume 1, Issue 2, March, 2018.
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, Vol 2 No. 2 Agustus 2022.

- Davis, K., dan Newston, J.W. (2016). *Organizational Behavior At Work*. New York : Mc Graw – Hill.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series* Vol. 1 pp. 7–12
- Flippo, E.B. (2018). *Manajemen Personalia* (Alih Bahasa oleh Mohamad Masud). Jakarta: Erlangga.
- Ghaffari, et. al. (2017). The Influence of Motivation on Job Performance: A Case Study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4) March 2017, Pages: 92-99.
- Gibson, (2017). *Organization, Behavior, Structure & Process*, edition 10. Boston, USA: McGraw-Hill.
- Ginanjjar, H dan Berliana. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Citra Abadi di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol 3, No.4, Juli 2021.
- Gomes, F. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Terjemahan). Yogyakarta: Andi Offset.
- Greenberg dan Baron. (2018). *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work*. Massachusets : Allinand Bacon, A Division of Schuster.
- Hadikusuma, G.M. dan Hamzah, R. (2018). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Handoko, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hartawati, S.I. (2019). The Effect of Motivation on Employee Performance at The Regional Revenue Agency Majene Regency. *BALANCE : Jurnal Ekonomi*, Volume 15, Nomor 1, Juni 2019.
- Hasibuan, S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi. Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Heidjrachman, R. dan Husnan, S. (2016). *Manajemen Personalia*, Edisi III. Yogyakarta: BPFE.
- Hezberg, F., at al. (2015). *The Motivation to Work*. New York : John Wisley & Sons.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* Volume 5 No. 1 Maret 2021.
- Husain, B.A. (2018). Penaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. Bank Danamon Tbk, Cabang Bintaro). *Jurnal Disrupsi Bisnis*, Vol. 1, No.1, Juli 2018.
- Iptian, R. et al. (2020). The Effect of Work Discipline and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Volume 7, Issue 8 September, 2020.
- Irawan, et al. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Kecamatan Serpong. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA)*, Vol. 1, No.3, November 2021.
- Jeffrey, I., dan Soleman, M. (2017). The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM)*, Volume 6, Issue 8, August 2017.

- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Khan dan Gautam. (2014). A Study of Impact of Motivation on Productivity of Employee. *The International Journal Of Business & Management*, Vol 2, Issue 12, December 2014.
- Kristian, B.W. dan Ferijani, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company). *Journal Of Management and Business Environment*, Vol.2 (1) July 2020.
- Kurbani, A. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Agro Massiv International Group. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 15, No.1, April 2018 : 16-25.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)* Volume 3, No 2, May 2020.
- Maduka dan Okafor. (2014). Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing Companies in Nnewi. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 2, Issue 7, August 2014.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis dan Jackson. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Moenir. (2015). *Manajemen Pelayanan Umum di Indoensia*. Jakarta.PT:BumiAkasara.
- Nasution, N. (2018). *Manajemen Mutu Terpadu*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurhayana. (2022). Analysis of the Effect of Motivation on Work Discipline During the Covid-19 Period in Indonesia. *International Journal of Indonesian Business Review*, Vol.1 No.1, 2022.
- Odiorne, G.S. (2018). *Personnel and Human Resources Management*. United States of America : Dow Jones Irwin.
- Poerwadarminta, W.J.S. (2015). *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Edisi Ketiga. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pratama, G.D. (2020). Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit Implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Publik*, Volume 9 Number 2, July– December 2019. Page 25-176
- Pribowo, N.G.N.A. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Tidak Tetap Pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, Vol. 17 No.2, Juli 2020.
- Prijodarminto, S. (2018). *Disiplin Menuju Sukses*. Jakarta: Pradaya paramita.
- Priyatno, S.H. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jiwa Tugu Mandiri. *JURNAL PARAMETER*, Volume 7 No. 1, Februari 2022 Page. 109 – 122.
- Qamaruddin, et al. (2021). Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Aparat Sipil Negara (ASN). *JENIUS - Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 5, No. 1, September 2021.

- Qosim (2023). The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Work Discipline in Employees of The Regional Revenue Agency (BAPENDA) Donggala Regency. *Jurnal Ekonomi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah*, Vol. 3 Issue 2, November 2023
- Qosim, N. (2023). The Effect of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Work Discipline in Employees of The Regional Revenue Agency (BAPENDA) Donggala Regency. *Jurnal Ekonomi Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah I*, Vol. 3 Issue 2, November 2023.
- Rachmawati, I, K. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : ANDI.
- Raharjo, K. (2019). Pengaruh Ukuran Perusahaan, Leverage, Likuiditas, Profitabilitas Terhadap Struktur Modal (Studi Kasus Perusahaan Property dan Real Estate yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode tahun 2012-2016. *Jurnal of Accounting*, 5(5), 160–197. <https://doi.org/10.21608/aafu.2016.14660>.
- Ramli, A., et al. (2024). Analysis of the Influence of Organizational Commitment on Work Discipline of Public High School Teachers. *Journal on Education* Volume 06, No. 02, Januari-Februari 2024.
- Robbins, P. S dan Judge, T. A. (2018). *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Santosa, C.K. (2019). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Global Tapio di Malaysia. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, Volume 4, Nomor 5, Desember 2019.
- Sastrodiwiryono, S. (2016). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Admmistratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Saydam, G. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gunung Agung
- Septiani, et al. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/Vol. 40 No.2 November 2016.
- Septiani, et al. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan AJB Bumiputera 1912 Cabang Celaket Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 40 No.2 November 2016.
- Siagian, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sondang, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.
- Suparman, et al. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT. Bekaert Indonesia Karawang. *Bisma: Jurnal Manajemen*, Vol. 9 No. 1, April 2023.
- Suriono, et al. (2023). The Effect of Motivation, Compensation, and Training on Employee Productivity. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi* Vol.1, No.3 Juli 2023.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Prenada.
- Syahsudarmi, S. (2022). Analysis of the Effect of Work Motivation on Employee Work Discipline in the era of the covid-19 Pandemic. *International Journal of Indonesian Business Review*, Vol.1 No.1, 2022.
- Syahyuti. (2010). *Definisi Variabel Indikator dan Pengukuran dalam Ilmu Sosial*. Bina Rena Pariwara.

- Tohardi, A. (2016). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Mandar Maju.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Surabaya: Rajawali Pers.
- Wijaya, T. (2018). *Manajemen Kualitas Jasa*, Edisi Kedua. Jakarta: PT.Indeks.
- Wursanto. (2018). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi.
- Yenny, et al. (2023). The Effect of Motivation on Work Productivity of Kitchen Employees at Mandarin Oriental Hotel Jakarta. *International Journal of Travel, Hospitality and Events*, Volume 2 Number 2 Year 2023.
- Yenny, et al. (2023). The Effect of Motivation on Work Productivity of Kitchen Employees at Mandarin Oriental Hotel Jakarta. *International Journal of Travel, Hospitality and Events*, Volume 2 Number 2 Year 2023.