

Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai: Analisis Peran Komitmen Organisasi sebagai Mediator

Samaun Alil, Yana Fajriah¹, Muhammad Irfai Sohila², Muhammad Tafsir^{3*}

^{1,2,3} Pasca Sarjana STIEM Bongaya Makassar

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Permasalahan yang mendasari penelitian ini adalah masih ditemukannya kinerja pegawai yang belum optimal, yang diduga dipengaruhi oleh lemahnya penerapan budaya organisasi, rendahnya disiplin kerja, serta belum kuatnya komitmen pegawai terhadap organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur (path analysis) melalui bantuan software statistik. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden pegawai pada instansi terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi. Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja, serta meningkatkan komitmen organisasi yang pada gilirannya memperkuat kinerja pegawai. Selanjutnya, komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada penerapan budaya organisasi dan disiplin kerja yang konsisten, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu menumbuhkan komitmen pegawai. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu membangun budaya kerja yang kondusif, menegakkan disiplin secara adil, serta menciptakan strategi yang mendorong keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi agar kinerja optimal dapat tercapai secara berkelanjutan.

Kata kunci: budaya organisasi, disiplin kerja, komitmen organisasi, kinerja pegawai

Abstract

This study aims to analyze the influence of organizational culture and work discipline on employee performance with organizational commitment as a mediating variable. The research problem arises from the fact that employee performance is still not optimal, which is presumed to be influenced by weak organizational culture implementation, low work discipline, and insufficient employee commitment to the organization. The research employed a quantitative approach with path analysis techniques using statistical software. Data were collected through questionnaires distributed to employees in the relevant institution. The results reveal that organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, both directly and through organizational commitment. Work discipline also shows a positive effect on performance and enhances organizational commitment, which in turn strengthens employee performance. Furthermore, organizational commitment functions as a mediating variable that reinforces the relationship between organizational culture, work discipline, and employee performance. In conclusion, improving employee performance depends not only on consistent implementation of organizational culture and work discipline but also on the extent to which organizations can foster employee commitment. This study implies that

organizations should build a conducive work culture, enforce fair discipline, and develop strategies to enhance employees' emotional attachment to the organization in order to achieve sustainable performance.

Keywords: organizational culture, work discipline, organizational commitment, employee performance

Copyright (c) 2025 Samaun Alil

✉ Corresponding author :

Email Address : muhammad.tafsir@stiem-bongaya.ac.id

PENDAHULUAN

Organisasi publik maupun privat kini berada pada lingkungan yang volatil dan bertekanan tinggi, sehingga people factors kian menentukan keunggulan kinerja. Dalam konteks ini, budaya organisasi dipandang sebagai “mekanisme koordinasi tak kasatmata” yang mempengaruhi bagaimana pegawai memaknai tujuan, berperilaku, dan berkolaborasi sehingga berdampak langsung pada keluaran kinerja individu dan organisasi. Telaah-telaah terbaru menegaskan bahwa dimensi budaya yang adaptif – seperti keterlibatan, konsistensi, misi, dan kemampuan beradaptasi – berkorelasi positif dengan berbagai indikator performa dan kesehatan kerja, memperkuat urgensi pengukuran dan intervensi budaya secara sistematis (Julie et al. 2023). Di sisi lain, disiplin kerja tetap menjadi fondasi perilaku peran (in-role behavior) yang memastikan standar mutu, ketepatan waktu, dan kepatuhan prosedur. Berbagai riset lapangan di sektor jasa dan manufaktur menunjukkan disiplin berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai, meskipun besaran dan signifikansinya dapat bervariasi lintas konteks, yang mengindikasikan adanya variabel psikologis perantara yang perlu dipertimbangkan (Khornelis, 2023), (Izzah & Septi, 2024).

Dalam literatur perilaku organisasi, komitmen organisasi secara konsisten dikaitkan dengan intensi bertahan, partisipasi, serta usaha ekstra peran (extra-role) yang menumbuhkan kinerja. Model klasik tiga komponen komitmen – afektif, kontinuan, dan normatif – menjelaskan bahwa keterikatan emosional pada organisasi, kalkulasi biaya-keluar, dan rasa kewajiban bekerja bersama memengaruhi perilaku kerja dengan cara yang berbeda, sehingga memadai sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh faktor konteks (budaya dan aturan/disiplin) terhadap kinerja (Meyer & Allan, 1991).

Sejumlah studi terbaru menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras nilai dapat meningkatkan komitmen, yang pada gilirannya memperbaiki performa pegawai – sebuah causal chain yang menempatkan komitmen sebagai mediator psikologis kunci. Bukti empiris lintas konteks menunjukkan bahwa ketika nilai, norma, dan praktik manajerial dipersepsi konsisten oleh pegawai, muncul rasa memiliki (affective commitment) yang mendorong perilaku berprestasi. (Addisalem & Debela, 2024) (Julia et al. 2024). Temuan serupa juga terlihat pada keterkaitan disiplin kerja dan kinerja dengan komitmen sebagai perantara: kepatuhan yang dibangun melalui kejelasan aturan, pengawasan adil, serta konsekuensi konsisten dapat meningkatkan persepsi keadilan dan keterikatan, sehingga efeknya pada kinerja tidak hanya bersifat kepatuhan minimal, tetapi juga tercermin pada kualitas hasil kerja. Namun, beberapa studi menjumpai hasil beragam – dari mediasi penuh hingga tidak signifikan – menunjukkan bahwa pengaruh disiplin pada komitmen mungkin dipengaruhi oleh iklim keadilan, gaya kepemimpinan, atau beban kerja. (Reynaldo et

al. 2025). Kerangka konseptual populer seperti Competing Values Framework (CVF) dan instrumen OCAI banyak digunakan untuk menilai profil budaya (clan, adhocracy, market, hierarchy) dan mengaitkannya dengan hasil kinerja. CVF memberikan bahasa bersama untuk memetakan “fit” budaya terhadap strategi serta implikasinya pada perilaku pegawai, termasuk disiplin dan komitmen. Dengan demikian, pemetaan budaya berbasis CVF dapat membantu menjelaskan variasi pengaruh budaya terhadap komitmen dan kinerja pada berbagai tipe organisasi. (Cameron & Queen, 2011).

Pada saat yang sama, meta-analisis dan studi organisasi kontemporer menggarisbawahi bahwa budaya bukan sekadar “artefak”, melainkan sistem praktik manajerial sehari-hari (komunikasi, coaching, umpan balik) yang memengaruhi kesejahteraan psikologis pimpinan dan pegawai—yang pada akhirnya berdampak pada perilaku kerja dan performa. Artinya, intervensi budaya yang meningkatkan engagement dan well-being berpotensi memperkuat jalur mediasi komitmen menuju kinerja. (Julie et al. 2023). Walau demikian, kesenjangan riset (research gap) masih nyata. Pertama, hasil yang beragam terkait peran disiplin terhadap komitmen dan kinerja menandakan perlunya pengujian model mediasi pada konteks organisasi yang berbeda (publik vs. privat, jasa vs. manufaktur), dengan pengendalian atas faktor-faktor seperti keadilan organisasi dan beban kerja. Kedua, sebagian studi mengandalkan desain potong lintang sehingga inferensi kausalitas terbatas; diperlukan pendekatan longitudinal atau time-lagged untuk menilai arah pengaruh. Ketiga, pengukuran kinerja sering kali bergantung pada penilaian diri; triangulasi dengan objective metrics (mis. produktivitas, service level) akan memperkuat validitas temuan. (Khornelis, 2023)

Di Indonesia dan negara berkembang, kompleksitas birokrasi, variasi standar kedisiplinan, serta heterogenitas budaya lokal menambah relevansi kajian ini. Bukti-bukti dari studi sektor publik/layanan menunjukkan hubungan positif disiplin-kinerja dan komitmen-kinerja, namun dengan heterogenitas efek, mengindikasikan bahwa peran mediasi komitmen layak diuji kembali menggunakan pemodelan struktural yang kuat (mis. PLS-SEM) serta ukuran budaya yang tervalidasi. (Izzah & Septi, 2024). Berangkat dari celah tersebut, penelitian ini memfokuskan pada pengujian peran mediasi komitmen organisasi dalam hubungan budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Secara teoretis, temuan akan memperkaya literatur dengan menguji process mechanisms bagaimana nilai dan norma organisasi (budaya) serta kontrol perilaku (disiplin) diterjemahkan menjadi kinerja melalui keterikatan psikologis (komitmen). Secara praktis, hasilnya memberi masukan berbasis bukti untuk desain intervensi budaya dan kebijakan kedisiplinan yang tidak hanya menegakkan kepatuhan, tetapi juga menumbuhkan komitmen afektif kinerja berkelanjutan dapat dicapai.

METODOLOGI

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Sifat penelitian ini adalah penelitian eksplanatori. Menurut Sugiyono (2012), penelitian eksplanatori merupakan penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan yang lain. Populasi dari penelitian ini adalah pegawai yang berstatus ASN yang berjumlah 410 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS dengan bantuan program SmartPLS. Analisis Partial Least Squares (PLS) adalah analisis persamaan struktural

(SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. PLS tidak mengasumsikan distribusi tertentu untuk mengestimasi parameter dan memprediksi hubungan kausalitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis data PLS dengan bantuan program SmartPLS. Analisis Partial Least Squares (PLS) adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi outer model dan inner model

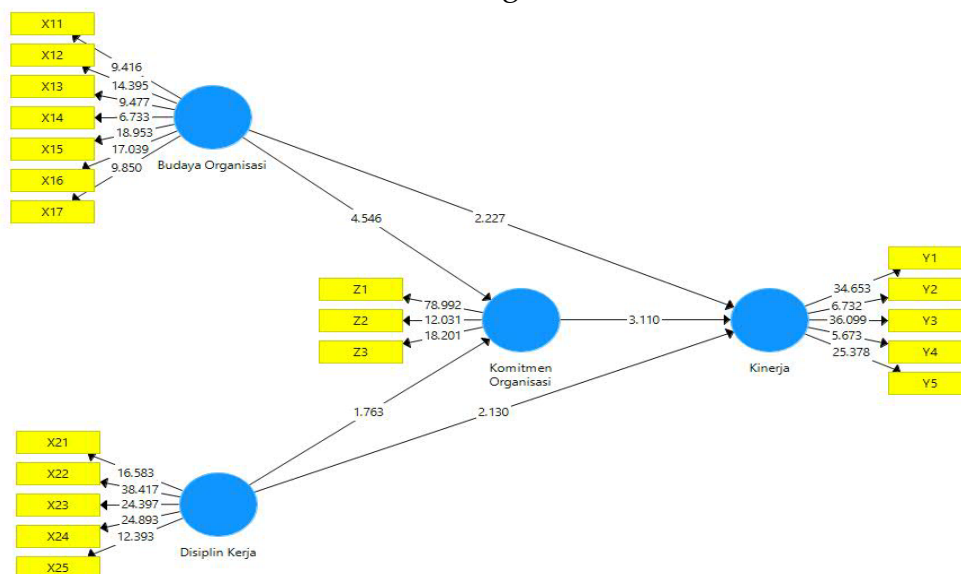
Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model merupakan model pengukuran untuk memprediksi hubungan antara indikator atau parameter yang diestimasi dengan variabel latennya

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas indikator dalam PLS pada konstruk yang bersifat reflektif dinilai berdasarkan nilai loading factor (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk), loading factor menggambarkan besarnya korelasi antara setiap item pengukuran (indikator) dengan konstruksinya. Nilai loading factor > 0.7 dikatakan ideal, artinya indikator tersebut dikatakan valid mengukur konstruksinya. Dalam pengalaman empiris penelitian, nilai loading factor > 0.5 masih dapat diterima. Dengan demikian, nilai loading factor < 0.5 harus dikeluarkan dari model. Nilai kuadrat dari nilai loading factor disebut communalities. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk mampu menerangkan variasi yang ada dalam indikator. Nilai *loading factor* masing-masing indikator yang didapat dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.10 sebagai berikut:

Gambar 1. Loading Factors Model



Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Tabel 1. Loading Factors Model

	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja
Berorientasi Pelayanan ($X_{1.1}$)	0.773			
Akuntabel ($X_{1.2}$)	0.858			
Kompeten ($X_{1.3}$)	0.763			
Harmonis ($X_{1.4}$)	0.682			
Loyal ($X_{1.5}$)	0.849			
Adaptif ($X_{1.6}$)	0.864			
Kolaboratif ($X_{1.7}$)	0.790			
Kehadiran ($X_{2.1}$)		0.857		
Peraturan kerja ($X_{2.2}$)		0.909		
Standar kerja ($X_{2.3}$)		0.885		
Kewaspadaan Tinggi ($X_{2.4}$)		0.903		
Bekerja etis ($X_{2.5}$)		0.833		
Afektif ($Y_{2.1}$)			0.930	
Berkelanjutan ($Y_{2.2}$)			0.666	
Normatif ($Y_{2.3}$)			0.926	
Kualitas kerja ($Y_{1.1}$)				0.949
Kuantitas kerja ($Y_{1.2}$)				0.807
Tanggungjawab ($Y_{1.3}$)				0.843
Kerjasama ($Y_{1.4}$)				0.949
Inisiatif ($Y_{1.5}$)				0.807

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 1. terlihat bahwa semua loading factor nilainya diatas 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah reliabel atau telah memenuhi kriteria reliabilitas indikator. Penelitian ini menggunakan loading 0.5 sampai dengan 0.6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar yaitu berkisar antara tiga sampai dengan tujuh indikator

Penilaian internal consistency reliability dari nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Composite Reliability (CR) lebih baik dalam mengukur internal consistency dibandingkan Cronbach's Alpha dalam SEM karena CR tidak mengasumsikan kesamaan bobot dari setiap indikator. Cronbach's Alpha cenderung menaksir lebih rendah construct reliability dibandingkan Composite Reliability (CR). Interpretasi Composite Reliability (CR) sama dengan Cronbach's Alpha. Nilai batas > 0.7 dapat diterima, dan nilai > 0.8 sangat memuaskan (Hair, 2008). Hasil *composite reliability* dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2. Construct Reliability and Validity

	Cronbachs Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0.904	0.925
Disiplin Kerja	0.926	0.944
Komitmen Organisasi	0.835	0.902
Kinerja Pegawai	0.888	0.920

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 2. menunjukkan bahwa nilai composite reliability untuk semua konstruk adalah di atas 0,70 yang menyatakan bahwa semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *internal consistency reliability*. Uji reliabilitas

diperkuat dengan melakukan metode *Cronbach's Alpha* dimana jika nilai *Cronbach's Alpha* yang didapat lebih besar dari 0,80 maka dapat diterima. Hasil nilai *Cronbach's Alpha* terlihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0,80, sehingga telah memenuhi kriteria *Cronbach's Alpha* dan dapat diterima.

Uji Validitas

Uji Validitas outer model dilakukan dengan menggunakan validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminasi (*discriminant validity*). Validitas konvergen berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Validitas konvergen terjadi jika nilai skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi (Hartono, 2008).

Penilaian *validitas konvergen* dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dimana jika nilai AVE yang didapat lebih besar dari 0,50, maka indikator yang dipergunakan telah memenuhi validitas konvergen (Hair, 2011). Nilai AVE yang didapat dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 3. Construct Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya organisasi	0.639
Disiplin kerja	0.771
Komitmen Organisasi	0.754
Kinerja Pegawai	0.701

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 3. diatas terlihat bahwa hasil AVE yang didapat nilainya di atas 0,50 sehingga dapat dinyatakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Validitas diskriminan (*discriminant validity*) berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan nilai cross loading dengan konstraknya. Suatu indikator dinyatakan valid atau telah memenuhi validitas diskriminan jika mempunyai nilai tertinggi kepada konstruk yang dituju dibanding nilai kepada konstruk lain. Nilai *cross loading* dapat dilihat dalam Tabel berikut:

Tabel 5. Cross Loadings

	Budaya Organisasi	Disiplin Kerja	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi
X _{1.1}	0.773	0.504	0.644	0.606
X _{1.2}	0.858	0.605	0.755	0.772
X _{1.3}	0.763	0.710	0.759	0.788
X _{1.4}	0.682	0.429	0.629	0.678
X _{1.5}	0.849	0.688	0.738	0.677
X _{1.6}	0.864	0.598	0.702	0.685
X _{1.7}	0.790	0.640	0.674	0.647
X _{2.1}	0.497	0.857	0.603	0.526
X _{2.2}	0.766	0.909	0.823	0.784
X _{2.3}	0.765	0.885	0.792	0.747

X _{2.4}	0.668	0.903	0.746	0.695
X _{2.5}	0.543	0.833	0.603	0.606
Y _{2.1}	0.788	0.738	0.830	0.835
Y _{2.2}	0.605	0.680	0.666	0.649
Y _{2.3}	0.880	0.739	0.926	0.836
Y _{1.1}	0.679	0.572	0.740	0.746
Y _{1.2}	0.704	0.714	0.891	0.747
Y _{1.3}	0.821	0.729	0.879	0.949
Y _{1.4}	0.609	0.636	0.716	0.807
Y _{1.5}	0.827	0.656	0.781	0.843

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 5. menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai *loading factor* tertinggi ketika dihubungkan dengan konstruk yang dituju dibandingkan ketika dihubungkan dengan konstruk yang lain. Hal serupa juga terlihat pada indikator-indikator yang lain. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Model Struktural (Inner Model)

Analisis inner model dilakukan dengan mengestimasi koefisien jalur hubungan antar konstruk. Nilai *path coefficient* pada hubungan antar variabel menjadi acuan dalam melakukan estimasi. Nilai positif mengindikasikan adanya pengaruh positif dan sebaliknya nilai negatif mengindikasikan adalah pengaruh negatif. Semakin besar nilai *path coefficient*, maka semakin besar pengaruh antar variabel tersebut.

1) Analisis Variabel Budaya organisasi

Variabel budaya organisasi (X₁) disusun oleh 7 (tujuh) indikator yaitu: berorientasi pelayanan (X_{1.1}), akuntabel (X_{1.2}), kompeten (X_{1.3}), harmonis (X_{1.4}), loyal (X_{1.5}), adaptif (X_{1.6}), kolaboratif (X_{1.7}). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel Disiplin kerja dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 6 Path Coefficients Variabel Budaya organisasi

	Original Sample	T Statistics	P Values
X _{1.1} ← Budaya organisasi	0.773	9.416	0.000
X _{1.2} ← Budaya organisasi	0.858	14.395	0.000
X _{1.3} ← Budaya organisasi	0.763	9.477	0.000
X _{1.4} ← Budaya organisasi	0.682	6.733	0.000
X _{1.5} ← Budaya organisasi	0.849	18.953	0.000
X _{1.6} ← Budaya organisasi	0.864	17.039	0.000
X _{1.7} ← Budaya organisasi	0.790	9.850	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 6 menunjukkan bahwa indikator berorientasi pelayanan (X_{1.1}) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,773 terhadap variabel budaya organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 9,416 dan p-values sebesar 0,000. Indikator akuntabel (X_{1.2}) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,858 terhadap variabel budaya organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 14,395 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kompeten (X_{1.3}) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,763 terhadap variabel

budaya organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 9,477 dan p-values sebesar 0,000. Indikator harmonis ($X_{1.4}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,682 terhadap variabel budaya organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 6,733 dan p-values sebesar 0,000. Indikator loyal ($X_{1.5}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,849 terhadap variabel budaya organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 18,953 dan p-values sebesar 0,000. Indikator adaptif ($X_{1.6}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,864 terhadap variabel budaya organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 17,039 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kolaboratif ($X_{1.7}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,790 terhadap variabel budaya organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 9,850 dan p-values sebesar 0,000.

Dalam penelitian ini, indikator adaptif ($X_{1.6}$) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel budaya organisasi dibandingkan dengan indikator lainnya (berorientasi pelayanan ($X_{1.1}$), akuntabel ($X_{1.2}$), kompeten ($X_{1.3}$), harmonis ($X_{1.4}$), loyal ($X_{1.5}$), kolaboratif ($X_{1.7}$)).

Analisis Variabel Disiplin kerja

Variabel disiplin kerja (X_2) disusun oleh 5 (lima) indikator yaitu: kehadiran ($X_{2.1}$), ketaatan pada peraturan kerja ($X_{2.2}$), ketaatan pada standar kerja ($X_{2.3}$), tingkat kewaspadaan tinggi ($X_{2.4}$), bekerja etis ($X_{2.5}$). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel disiplin kerja dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 7 Path Coefficients Variabel Disiplin kerja

	Original Sample	T Statistics	P Values
$X_{2.1} \leftarrow$ Disiplin Kerja	0.857	16.583	0.000
$X_{2.2} \leftarrow$ Disiplin Kerja	0.909	38.417	0.000
$X_{2.3} \leftarrow$ Disiplin Kerja	0.885	24.397	0.000
$X_{2.4} \leftarrow$ Disiplin Kerja	0.903	24.893	0.000
$X_{2.5} \leftarrow$ Disiplin Kerja	0.833	12.393	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 7. menunjukkan bahwa indikator kehadiran ($X_{2.1}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,857 terhadap variabel disiplin kerja dengan nilai T-statistik sebesar 16,583 dan p-values sebesar 0,000. Indikator ketaatan pada peraturan kerja ($X_{2.2}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,909 terhadap variabel disiplin kerja dengan nilai T-statistik sebesar 38,417 dan p-values sebesar 0,000. Indikator ketaatan pada standar kerja ($X_{2.3}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,885 terhadap variabel disiplin kerja dengan nilai T-statistik sebesar 24,397 dan p-values sebesar 0,000. Indikator tingkat kewaspadaan tinggi ($X_{2.4}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,903 terhadap variabel disiplin kerja dengan nilai T-statistik sebesar 24,893 dan p-values sebesar 0,000. Indikator bekerja etis ($X_{2.5}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,833 terhadap variabel disiplin kerja dengan nilai T-statistik sebesar 12,393 dan p-values sebesar 0,000.

Dalam penelitian ini, indikator ketaatan pada peraturan kerja ($X_{2.2}$) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel disiplin kerja dibandingkan dengan indikator lainnya (kehadiran ($X_{2.1}$), ketaatan pada peraturan kerja ($X_{2.2}$), ketaatan pada standar kerja ($X_{2.3}$), tingkat kewaspadaan tinggi ($X_{2.4}$), bekerja etis ($X_{2.5}$)).

Analisis Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi (Y_2) disusun oleh 3 (tiga) indikator yaitu : afektif ($Y_{2.1}$), berkelanjutan ($Y_{2.1}$), normatif ($Y_{2.3}$). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau

kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel komitmen organisasi dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 8 Path Coefficients Variabel Komitmen Organisasi

	Original Sample	T Statistics	P Values
$Y_{2.1} \leftarrow$ Komitmen organisasi	0.949	78.992	0.000
$Z_{2.2} \leftarrow$ Komitmen organisasi	0.807	12.031	0.000
$Z_{2.3} \leftarrow$ Komitmen organisasi	0.843	18.201	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 8. menunjukkan bahwa indikator afektif ($Y_{2.1}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,949 terhadap variabel komitmen organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 78,992 dan p-values sebesar 0,000. Indikator berkelanjutan ($Y_{2.1}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,807 terhadap variabel komitmen organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 12,031 dan p-values sebesar 0,000. Indikator normatif ($Y_{2.3}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,843 terhadap variabel komitmen organisasi dengan nilai T-statistik sebesar 18,201 dan p-values sebesar 0,000.

Dalam penelitian ini, indikator afektif ($Y_{2.1}$) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel komitmen organisasi dibandingkan dengan indikator lain (berkelanjutan ($Y_{2.1}$), normatif ($Y_{2.3}$)).

2) Analisis Variabel Kinerja pegawai

Variabel kinerja pegawai disusun oleh 5 (lima) indikator yaitu: kualitas kerja (Y_1), kuantitas kerja (Y_2) tanggung jawab (Y_3), kerjasama (Y_4), inisiatif (Y_5). Untuk mengetahui besarnya pengaruh atau kontribusi masing-masing indikator terhadap variabel kinerja pegawai dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 9. Path Coefficients Variabel Kinerja Pegawai

	Original Sample	T Statistics	P Values
$Y_{1.1} \leftarrow$ Kinerja	0.930	34.653	0.000
$Y_{1.2} \leftarrow$ Kinerja	0.666	6.732	0.000
$Y_{1.3} \leftarrow$ Kinerja	0.926	36.099	0.000
$Y_{1.4} \leftarrow$ Kinerja	0.740	5.673	0.000
$Y_{1.5} \leftarrow$ Kinerja	0.891	25.378	0.000

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 9. menunjukkan bahwa indikator kualitas kerja ($Y_{1.1}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,930 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 34,653 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kuantitas kerja ($Y_{1.2}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,666 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 6,732 dan p-values sebesar 0,000. Indikator tanggung jawab ($Y_{1.3}$) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,926 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 36,099 dan p-values sebesar 0,000. Indikator kerjasama (Y_4) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,740 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 5,673 dan p-values sebesar 0,000. Indikator Inisiatif (Y_5) memberikan kontribusi pengaruh sebesar 0,891 terhadap variabel kinerja pegawai dengan nilai T-statistik sebesar 25,378 dan p-values sebesar 0,000. Dalam penelitian ini, indikator kualitas kerja (Y_1) memberikan kontribusi pengaruh paling besar terhadap variabel kinerja pegawai dibandingkan dengan indikator lain (kuantitas kerja (Y_2) tanggung jawab (Y_3), kerjasama (Y_4), inisiatif (Y_5)).

Pengaruh Langsung (Direct Effects)

Untuk mengetahui pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 10. Direct Effects

	Original Sample	T Statistics	P Values
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.269	2.227	0.026
Disiplin Kerja -> Kinerja	0.235	2.130	0.034
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.498	3.110	0.002
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.665	4.546	0.000
Disiplin Kerja -> Komitmen Organisasi	0.276	1.763	0.079

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 10. terlihat bahwa Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_1) adalah 0,269 dengan nilai T-statistik sebesar 2,227 dan p-values sebesar 0,026. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y_1) adalah 2,35 dengan nilai T-statistik sebesar 2,130 dan p-values sebesar 0,034. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Besarnya pengaruh langsung komitmen organisasi (Y_2) terhadap kinerja pegawai (Y_1) adalah 0,498 dengan nilai T-statistik sebesar 3,110 dan p-values sebesar 0,002. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Besarnya pengaruh langsung budaya organisasi (X_1) terhadap komitmen organisasi (Y_2) adalah 0,665 dengan nilai T-statistik sebesar 4,546 dan p-values sebesar 0,000 Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Besarnya pengaruh langsung disiplin kerja (X_2) terhadap komitmen organisasi (Y_2) adalah 0,276 dengan nilai T-statistik sebesar 1,763 dan p-values sebesar 0,079. Hasil ini menunjukkan bahwa secara langsung disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effects)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 11 Indirect Effects

	Original Sample	T Statistics	P Values
Budaya organisasi → Komitmen organisasi → Kinerja	0.331	2.620	0.009
Disiplin kerja → Disiplin kerja → Kinerja	0.138	1.486	0.138

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 11. menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y_1) melalui komitmen organisasi (Y_2) adalah 0,331 dengan nilai T-statistik sebesar 2,620 dan p-values sebesar 0,009. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat dinyatakan

bahwa komitmen organisasi mampu memediasi secara signifikan hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Pengaruh tidak langsung disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z) adalah 0,138 dengan nilai T-statistik sebesar 1,486 dan p-values sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa secara tidak langsung disiplin kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Hal ini dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Total (*Total Effects*)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh total variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 12. Total Effects

	Original Sample
Budaya organisasi → Komitmen Organisasi → Kinerja	0.601
Disiplin Kerja → Komitmen Organisasi → Kinerja	0.372

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 12. menunjukkan besarnya pengaruh total budaya organisasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z) adalah 0,601 atau dapat dihitung dengan menambahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen : $(X_1 \rightarrow Y) + (X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y) = 0,269 + 0,331 = 0,601$. Besarnya pengaruh total disiplin kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui komitmen organisasi (Z) adalah 0,372 atau dapat dihitung : $(X_2 \rightarrow Y) + (X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y) = 0,138 + 0,235 = 0,372$.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, semakin besar nilainya berarti semakin besar pengaruhnya. Oleh karena jumlah indikator setiap konstruk yang beragam jumlahnya, analisis koefisien determinasi dilakukan dengan melihat nilai pada adjusted R-square. Nilai adjusted R-square diperoleh dengan perhitungan algoritma SmartPLS dan dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

Tabel 13. Koefisien Determinasi

	R Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi	0.795	0.785
Kinerja Pegawai	0.887	0.878

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pada tabel 13. menunjukkan bahwa pengaruh dari budaya organisasi dan disiplin kerja secara bersama-sama dalam membentuk komitmen organisasi adalah sebesar 0,785 atau 78,5%. Sisanya sebesar 0,215 atau 21,5% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Pengaruh dari budaya organisasi, disiplin kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama dalam membentuk kinerja pegawai adalah sebesar 0,878 atau 87,8%. Sisanya sebesar 0,122 atau 12,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model.

Uji Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian diuji secara statistik dengan menggunakan metode bootstrap pada SmartPLS. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai koefisien path atau inner model yang menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic harus lebih besar dari nilai t-table pengujian satu arah (>1.976) dengan $\alpha = 5\%$. Sedangkan skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai p-values harus di bawah $\alpha = 0,05$, sehingga hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian dapat diterima. Hasil tersebut terangkum dalam Tabel 13 dibawah ini.

Tabel 13. Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

	Hipotesis	Koefisien Jalur	t-statistics $>1,976$	Sig. $< 0,05$	Hasil
H ₁	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.269	2.227	0.026	Diterima
H ₂	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.235	2.130	0.034	Diterima
H ₃	Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja	0.498	3.110	0.002	Diterima
H ₄	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi	0.665	4.546	0.000	Diterima
H ₅	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi	0.276	1.763	0.079	Diterima
H ₆	Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi	0.331	2.620	0.009	Diterima
H ₇	Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi	0.138	1.486	0.138	Ditolak

Sumber : hasil output PLS (diolah 2024)

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, serta pola perilaku yang menjadi pedoman dalam bekerja dan berinteraksi di lingkungan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan identitas bersama, rasa memiliki, serta arah yang jelas bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Misalnya, budaya kerja yang menekankan disiplin, kerjasama tim, inovasi, serta pelayanan prima akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan berkualitas. Dengan kata lain, budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku kerja, tetapi juga menjadi pendorong motivasi dan komitmen dalam mencapai tujuan organisasi.

Signifikansi hubungan positif ini mempertegas bahwa keberadaan budaya organisasi yang konsisten dan sesuai dengan visi-misi lembaga merupakan salah satu faktor penting yang tidak dapat diabaikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini juga mendukung penelitian terdahulu, seperti yang diungkapkan oleh (Tafsir, 2019), bahwa budaya organisasi yang kuat akan menuntun perilaku anggota sehingga berdampak pada efektivitas kerja. Demikian pula penelitian terbaru oleh Nugroho & Putri (2023) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berperan

langsung dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja di sektor publik maupun swasta. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja optimal sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam membangun, memelihara, dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Hasil ini sejalan dengan penelitian Asrul, dkk (2021), Rahmawati dan Juwita (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan didukung oleh teori dari Robbins (2017) yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang kuat diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan juga kinerja karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, setiap organisasi perlu membentuk budaya organisasi yang kuat serta menyebarluaskan nilai-nilai utamanya kepada seluruh pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan organisasi. Disiplin kerja adalah ketaatan dan kepatuhan dari orang-orang dalam organisasi tersebut terhadap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, digunakan terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok. Disamping itu disiplin bermanfaat mendidik pegawai untuk mematuhi dan menyenangkan peraturan, prosedur, maupun kebijakan yang ada, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik (Rahayu dan Ajimat, 2018).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin yang tinggi tercermin dalam kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kemampuan menjaga kualitas kerja. Pegawai yang disiplin cenderung lebih fokus, efisien, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai target. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2021), (Rossy, 2023) yang menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu indikator utama tercapainya kinerja optimal dalam organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi perlu menegakkan aturan secara konsisten dan memberikan reward maupun punishment yang adil untuk menjaga kedisiplinan pegawai. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Balai Perbenihan Tanaman Hutan (BPTH) Wilayah II sebesar 0,235 dengan nilai t-hitung sebesar 2,130 ($>1,976$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,034 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan disiplin kerja berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat dinyatakan bahwa makin tinggi disiplin kerja akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Dame, dkk (2021), Octarinie, dkk (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasibuan, (2018) menyatakan bahwa disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik. Selanjutnya disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan pegawai berupa sikap dan perilaku agar taat,

patuh, dan tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan dengan sukarela atau dengan senang hati demi menjaga ketentraman, keteraturan dan ketertiban bagi organisasi, maka disiplin kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai yang bersangkutan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen organisasi merupakan faktor psikologis yang sangat menentukan kualitas kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat komitmen tinggi cenderung bekerja dengan sepenuh hati, loyal terhadap organisasi, serta berusaha memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan bersama. Ketika komitmen organisasi kuat, pegawai tidak hanya bekerja karena tuntutan tugas, tetapi juga karena adanya rasa memiliki dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Hal ini akan berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta efisiensi dalam penyelesaian tugas. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menjadi masalah serius yang berimplikasi langsung pada kinerja pegawai. Pegawai dengan komitmen rendah biasanya menunjukkan sikap abai terhadap aturan, kurang loyal, tidak termotivasi, serta cenderung hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban formal. Kondisi ini dapat memunculkan masalah seperti menurunnya produktivitas, meningkatnya tingkat absensi, dan bahkan tingginya turnover pegawai. Dengan demikian, lemahnya komitmen organisasi menjadi salah satu penyebab utama terhambatnya pencapaian target kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hasil penelitian terdahulu juga menegaskan pentingnya komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. (Meyer & Allen, 1997) melalui teori tiga komponen komitmen (afektif, berkelanjutan, dan normatif) menjelaskan bahwa pegawai yang berkomitmen tidak hanya termotivasi oleh faktor ekonomi, tetapi juga oleh rasa keterikatan emosional dan moral terhadap organisasi. Studi terbaru oleh (Wibowo et al., 2022),(Sutarsi, 2024) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai sektor publik di Indonesia, sehingga memperkuat pandangan bahwa peningkatan komitmen merupakan strategi penting dalam pengembangan SDM. Dengan demikian, permasalahan terkait pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai terletak pada bagaimana organisasi mampu menumbuhkan dan mempertahankan tingkat komitmen yang tinggi di kalangan pegawai. Jika organisasi gagal melakukannya, maka kinerja pegawai sulit mencapai standar yang diharapkan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi manajemen yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan, pengembangan karier, pemberian penghargaan yang adil, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Perilaku individu dan kelompok yang beragam mendorong untuk menetapkan suatu norma yang dapat mengakomodasi berbagai kepentingan individu dan kelompok untuk bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi. Suatu norma atau pedoman yang digunakan oleh organisasi untuk melakukan aktivitasnya inilah yang kemudian dikenal dengan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2018). Budaya

organisasi merupakan nilai yang dipahami bersama sehingga menjadi acuan bagi setiap anggota organisasi dalam bertindak dan berinteraksi di dalam organisasi. Budaya organisasi yang kondusif akan mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerjanya secara optimal. Internalisasi budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh pada perilaku organisasi secara keseluruhan.

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada Balai Perbenihan Tanaman Hutan (BPTH) Wilayah II sebesar 0,665 dengan nilai t-hitung sebesar 4,546 ($>1,976$) dan nilai signifikansi (p-values) sebesar 0,000 ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis keempat (H_4) dalam penelitian ini diterima. Hasil ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh nyata terhadap komitmen organisasi. Hal ini dapat dinyatakan bahwa makin tinggi budaya organisasi akan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi pegawai.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Wibawa dan Putra (2018), Dewi dan Surya (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal. Hunt dan Morgan dalam Sopiah (2018) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi apabila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang mampu membentuk tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang terbiasa disiplin, yaitu taat pada aturan, menghargai waktu, serta konsisten dalam melaksanakan tugas, akan lebih mudah menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keterikatan terhadap organisasi. Disiplin yang baik tidak hanya menciptakan keteraturan kerja, tetapi juga menumbuhkan kesadaran pegawai bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kontribusi masing-masing individu. Dengan demikian, disiplin kerja berperan sebagai fondasi yang memperkuat loyalitas, kepercayaan, dan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, jika disiplin kerja lemah, maka komitmen organisasi pun cenderung rendah. Pegawai yang tidak disiplin biasanya kurang menghargai aturan, sering mengabaikan kewajiban, dan tidak konsisten dalam bekerja. Hal ini dapat menimbulkan masalah berupa menurunnya rasa tanggung jawab, meningkatnya tingkat ketidakhadiran, bahkan berkurangnya loyalitas terhadap organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya menghambat terbentuknya komitmen yang kuat, karena disiplin yang lemah mencerminkan kurangnya keseriusan pegawai dalam menjaga hubungan jangka panjang dengan organisasi.

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara disiplin kerja dan komitmen organisasi. Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa disiplin yang baik menumbuhkan rasa tanggung jawab dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan studi terbaru oleh Rahman & Lestari (2023) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi, khususnya pada sektor publik. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja bukan hanya instrumen kontrol, tetapi juga sarana untuk membangun

ikatan psikologis dan emosional pegawai dengan organisasi. Dengan demikian, permasalahan utama terkait pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi terletak pada bagaimana organisasi dapat menjaga konsistensi penerapan aturan dan memberikan teladan kedisiplinan. Tanpa pengelolaan disiplin yang baik, komitmen pegawai terhadap organisasi akan sulit terbentuk. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem disiplin yang adil, transparan, dan konsisten, disertai pemberian reward dan punishment yang proporsional, agar kedisiplinan pegawai bertransformasi menjadi komitmen organisasi yang kuat.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut bersama dalam organisasi yang berfungsi sebagai pedoman perilaku pegawai. Budaya yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, penuh kebersamaan, serta mendukung tercapainya tujuan organisasi. Budaya organisasi yang positif dapat membentuk sikap, perilaku, dan etos kerja pegawai sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, hubungan ini tidak selalu bersifat langsung, karena dalam praktiknya budaya organisasi lebih banyak memengaruhi kinerja melalui faktor psikologis, salah satunya adalah komitmen organisasi.

Komitmen organisasi menjadi perantara penting yang menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Ketika budaya organisasi dihargai dan diinternalisasi, pegawai akan merasa memiliki keterikatan emosional, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap organisasi. Rasa keterikatan tersebut kemudian mendorong pegawai bekerja lebih giat, disiplin, serta berorientasi pada pencapaian tujuan. Dengan kata lain, budaya organisasi yang baik akan meningkatkan komitmen pegawai, dan komitmen inilah yang menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kinerja.

Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah atau tidak konsisten, pegawai cenderung kehilangan arah dalam bekerja, merasa kurang terikat dengan organisasi, dan akhirnya berdampak pada rendahnya kinerja. Tanpa adanya komitmen, budaya organisasi tidak akan mampu mendorong pegawai untuk berprestasi secara optimal. Oleh karena itu, masalah yang sering muncul adalah bagaimana organisasi membangun budaya yang dapat diinternalisasi pegawai sekaligus menumbuhkan komitmen organisasi.

Penelitian terdahulu memperkuat pandangan ini. Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat tidak hanya memengaruhi perilaku pegawai secara langsung, tetapi juga meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi. Studi empiris terbaru oleh Pratama & Sari (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi berperan signifikan sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi dengan kinerja pegawai di sektor pemerintahan Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa komitmen, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja tidak maksimal.

Dengan demikian, permasalahan utama terletak pada bagaimana organisasi membangun budaya yang konsisten, inklusif, dan sesuai dengan nilai-nilai pegawai sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi. Apabila komitmen telah terbentuk dengan kuat, maka kinerja pegawai dapat terdorong secara optimal. Oleh karena itu, manajemen organisasi perlu memperhatikan upaya penguatan budaya

organisasi sekaligus strategi peningkatan komitmen pegawai agar tujuan organisasi dapat tercapai secara berkelanjutan.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi

Disiplin kerja merupakan faktor penting dalam menciptakan keteraturan, kepatuhan, dan tanggung jawab pegawai terhadap aturan maupun standar yang berlaku di organisasi. Disiplin yang tinggi ditunjukkan melalui kepatuhan terhadap jam kerja, penyelesaian tugas tepat waktu, serta konsistensi dalam menjaga kualitas kerja. Disiplin kerja yang baik tidak hanya berdampak pada meningkatnya efektivitas dan efisiensi kerja, tetapi juga berperan dalam memperkuat ikatan psikologis pegawai dengan organisasi. Hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dimediasi oleh komitmen organisasi. Pegawai yang disiplin cenderung memiliki rasa tanggung jawab, loyalitas, dan keterikatan yang lebih besar terhadap organisasi. Rasa komitmen ini kemudian menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kata lain, disiplin kerja membentuk fondasi perilaku positif yang memperkuat komitmen, dan komitmen tersebut yang akhirnya berkontribusi pada kinerja pegawai. Sebaliknya, apabila disiplin kerja rendah, maka komitmen organisasi juga cenderung melemah. Pegawai yang tidak mematuhi aturan organisasi atau sering melanggar ketentuan biasanya memiliki keterikatan emosional dan loyalitas yang rendah. Kondisi ini menyebabkan menurunnya kinerja pegawai karena tidak adanya dorongan internal untuk bekerja lebih baik. Hal tersebut memperlihatkan bahwa disiplin kerja yang tidak dikelola dengan baik berpotensi melemahkan komitmen organisasi dan berdampak pada turunnya kinerja pegawai.

Sejumlah penelitian mendukung pandangan ini. (Rivai & Sagala, 2019) menegaskan bahwa disiplin merupakan kunci utama dalam membentuk sikap kerja yang bertanggung jawab, yang pada gilirannya meningkatkan komitmen organisasi. Temuan terbaru oleh Hidayat & Putri (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai di sektor publik. Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja yang baik tidak hanya menciptakan kepatuhan, tetapi juga memperkuat loyalitas yang berdampak positif pada kinerja.

Dengan demikian, permasalahan inti terletak pada bagaimana organisasi mampu menanamkan nilai disiplin kerja yang konsisten dan berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan komitmen organisasi. Jika komitmen pegawai telah terbentuk dengan kuat, maka disiplin kerja akan secara optimal berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen perlu membangun sistem pengelolaan disiplin yang adil dan transparan, disertai dukungan penguatan komitmen, agar kinerja pegawai dapat dicapai secara maksimal dan berkesinambungan.

SIMPULAN

Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi, disiplin kerja, dan komitmen organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pertama, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya kerja yang kuat, konsisten, dan berorientasi pada visi organisasi mampu mendorong perilaku pegawai yang produktif, inovatif, dan bertanggung jawab. Kedua, disiplin kerja terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai

dengan menciptakan keteraturan, kepatuhan, dan efisiensi kerja. Disiplin yang tinggi memperkuat rasa tanggung jawab pegawai serta menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Ketiga, komitmen organisasi berperan sebagai faktor kunci yang tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai, tetapi juga sebagai variabel mediasi dalam hubungan budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja. Pegawai dengan komitmen yang tinggi menunjukkan loyalitas, dedikasi, dan rasa memiliki yang lebih besar, sehingga termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu membangun budaya kerja yang positif, menegakkan disiplin secara konsisten, serta memperkuat komitmen pegawai agar mampu mencapai kinerja optimal secara berkelanjutan.

Referensi :

- Addisalem Tadesse Bogale & Kenenisa Lemi Debela (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management* Volume 11, 2024 - Issue 1
- Aksan, R. N., Natsir, M., & Respati, H. (2024). The influence of work motivation, work discipline and job characteristics on employee performance. EAS Publisher.
- Ananda, O. D., Prihatini, A. E., & Hidayat, W. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Passion terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Kantor Regional IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 11-21.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). Wiley.
- Denison Consulting. (2024). The Denison Model. Diakses 2025.
- Dharliana Hardjowikarto, Misbak, Lia Yulia, Moh Muklis Sulaeman, Julia Verboeket (2024)..The impact of work discipline and competency on production employee performance (2024). *Educo Insight Journal* Vol 1, No 1
- Hair, J. F. et. al. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Los Angeles
- Julie Dextras-Gauthier, Marie-Hélène Gilbert, Justine Dima, Laetitia Bomoya Adou (2023). Organizational culture and leadership behaviors: Is manager's psychological health a key resource? *Frontiers in Psychology*
- Izzah, N., & Septi Nugraheni. (2024). Impact of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance at Warehouse PT Shopee International Indonesia Branch Bekasi. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 2(1), 1-10.
- Janis A. Cannon-Bowers, Clint A. Bowers, Catherine E. Carlson, Shannon L. Doherty, Jocelyne Evans, Julie Hall (2023). Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching. *Frontiers in Psychology*
- Khornelis Dehotmen (2023). Relation of working discipline and employee performance (2023). *International Journal of Applied Management and Business*. 1(2):60-66
- Linda Amelia,, Hanny khazamah, Ahmad Hurairah, Didit Haryadi (2024). Organizational commitment and work discipline to employee performance. *IJAFIBS*, 11 (4) (2024)
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd Edition. Wiley.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- OCAI Online. (t.t.). About the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Diakses 2025.
- PLOS ONE. (2022). Sustainable human resource management: The mediating role of work commitment on job performance.

- PLOS ONE. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: The mediating role of employee commitment.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (Workbook). The Competing Values Culture Assessment. Boom Publishers.
- Reynaldo Charles de Septin Duwiri, Putu Ngurah SuyatnaPutu Ngurah SuyatnaIlda Bagus Udayana PUTRA (2025).The Role of Organizational Commitment in Mediating the Influence of Transformational Leadership and Work Discipline on Employee Performance in the Public Welfare Section of the Regional Secretariat Manokwari Regency. International Journal of Environmental Sustainability and Social Science 6(4):668-685
- Rivai, Veithzal. & Sagala, E. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Robbins, Stephen P. (2019). Perilaku Organisasi. Jakarta: Salemba Empat
- Rosy, F. (2023). Mengukur Kinerja Karyawan dari Perspektif Disiplin Kerja Dan Kecerdasan Emosional . BJRM (Bongaya Journal For Research in Management), 6(2), 26–34.
- Sutarsi Suhaeb, & M. Ma'ruf Idris. (2024). Menelaah Prestasi Kerja Dari Perspektif Kompensasi Dan Komitmen Organisasi . BJRM (Bongaya Journal For Research in Management), 7(2), 102–111
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Tafsir. M (2019).Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. SEIKO: Journal of Management & Business. Vol 2 No.2
- Wibowo. (2018). Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pres