PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL PADA PENGARUH DISIPLIN KERJA PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN BULELENG

Ni Putu Eva Widyaningsih[1], Rahutama Atidira[2]

[1,2]*Universitas Pendidikan Ganesha*
E-mail : eva@student.undiksha.ac.id, rahutama.atidira@undiksha.ac.id

ABSTRACT

This study aimed to examine the role of organizational commitment in mediating the effect of work discipline on employee performance at the Regional Development Planning Agency (Bappeda) of Buleleng Regency. This study employed a quantitative method with a causal research design involving 92 employees. The variables included work discipline (X), employee performance (Y), and organizational commitment (Z). Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis with SPSS 32.0 for Windows. The results show that work discipline has a negative and significant direct effect on employee performance. Organizational commitment positively and significantly affects employee performance and is positively influenced by work discipline. In addition, organizational commitment mediates the effect of work discipline on employee performance. These findings indicate that organizational commitment acts as a competitive mediation (suppressor effect), suggesting that high organizational commitment reduces the negative impact of less optimal formal work discipline and helps maintain employee performance..

Keywords : *Discipline, Employee Performance, Organizational Commitment*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain penelitian kausal yang melibatkan 92 pegawai. Variabel yang diteliti meliputi disiplin kerja (X), kinerja pegawai (Y), dan komitmen organisasional (Z). Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan SPSS 32.0 for Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta dipengaruhi secara positif oleh disiplin kerja. Selain itu, komitmen organisasional terbukti memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional bertindak sebagai competitive mediation (*suppressor effect*), yang mengindikasikan bahwa tingginya komitmen organisasional mampu mengurangi dampak negatif dari belum optimalnya disiplin kerja formal serta membantu menjaga kinerja pegawai.

Kata Kunci : *Disiplin, Komitmen Organisasional, Kinerja Pegawai*

PENDAHULUAN

Sumber Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu organisasi karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja pegawainya (Priyono, 2010). Dalam organisasi sektor publik, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas penyelenggaraan pemerintahan sejalan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Kinerja sendiri merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya yang mencakup aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (Sutrisno, 2018). Di instansi pemerintah, capaian ini diukur secara resmi melalui instrumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Secara teoretis, salah satu faktor utama yang diyakini memengaruhi optimalnya kinerja tersebut adalah tingkat disiplin kerja yang tinggi (Handoko, 1998; Nitisemito, 2009).

Namun, fenomena kontradiktif justru ditemukan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng. Berdasarkan pengamatan awal, masih ditemukan tingkat disiplin kerja formal yang relatif rendah, seperti ketidaktepatan waktu kehadiran pegawai, waktu istirahat yang melebihi ketentuan, hingga keterlambatan pengumpulan dokumen kerja. Secara teoretis, kondisi tersebut seharusnya berdampak pada penurunan performa kerja. Namun demikian, hasil penilaian SKP pada Bappeda Kabupaten Buleleng menunjukkan sebagian besar pegawai tetap berada pada kategori kinerja "Baik". Kesenjangan empiris ini mengindikasikan adanya faktor lain di luar disiplin formal yang turut berperan penting dalam menjaga stabilitas kinerja pegawai.

Inkonsistensi hubungan ini juga tercermin dari beragamnya hasil penelitian terdahulu. Syanan dan Magdalena (2023) menyatakan disiplin berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, namun Bangun (2016) serta Hidayat et al. (2021) menemukan pengaruh yang tidak signifikan karena adanya faktor lain yang lebih dominan. Secara teoritis, inkonsistensi ini dapat dijembatani oleh peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Pegawai dengan komitmen tinggi memiliki dorongan internal yang kuat untuk tetap bekerja optimal walau menghadapi keterbatasan lingkungan (Kaswan, 2017). Hasil wawancara awal menunjukkan komitmen pegawai Bappeda didominasi oleh *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) karena faktor keamanan kerja dan kebutuhan ekonomi (Allen & Meyer, 1990). Meskipun beberapa studi menyatakan komitmen organisasi berdampak positif pada kinerja (Syukron Jamal et al., 2021; Pittaloka & FoEh, 2024), penelitian dari Sudama (2022) justru menunjukkan hasil sebaliknya.

Adanya kesenjangan antara teori dan praktik serta inkonsistensi dari hasil riset terdahulu memperkuat urgensi penelitian ini. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja, pengaruh disiplin terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen terhadap kinerja, serta peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Atas dasar itu, dilakukan penelitian dengan judul "Peran Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Disiplin Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng".

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausal yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen

organisasional sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara objektif dan terukur melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2019). Penelitian dilakukan pada pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 92 pegawai aktif dan seluruh populasi dijadikan responden sehingga penelitian menggunakan teknik sampling jenuh agar hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi populasi secara menyeluruh serta meminimalkan bias pemilihan responden.

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Variabel penelitian terdiri atas disiplin kerja sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Instrumen penelitian diukur menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju (Sugiyono, 2019). Sebelum analisis dilakukan, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan seluruh item pernyataan dinyatakan valid dengan nilai signifikansi < 0,05 dan reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,70 (Ghozali, 2013).

Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program SPSS 32.0 for Windows untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas menggunakan Kolmogorov–Smirnov dan uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser (Ghozali, 2013). Selanjutnya, pengujian peran mediasi dilakukan menggunakan metode Variance Accounted For (VAF) untuk mengetahui kemampuan komitmen organisasional dalam menjelaskan hubungan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 92 responden yang merupakan pegawai aktif pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng. Sebelum melakukan analisis jalur (*path analysis*), data instrumen kuesioner terlebih dahulu melewati pengujian validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan pada variabel disiplin kerja, komitmen organisasional, dan kinerja pegawai memiliki nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,361) dengan signifikansi di bawah 0,05, sehingga semua item dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas juga menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* untuk seluruh konstruk berada di atas 0,70 (disiplin kerja = 0,895; kinerja = 0,923; komitmen organisasional = 0,907), yang menandakan bahwa seluruh instrumen riset reliabel dan memiliki konsistensi internal yang baik.

Pengujian asumsi klasik juga dilakukan guna memastikan model regresi terhindar dari bias spesifikasi. Berdasarkan uji normalitas *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*, nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang diperoleh adalah 0,072. Nilai ini lebih besar dari taraf 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual dalam model analisis jalur ini telah berdistribusi normal. Selanjutnya, hasil uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel disiplin kerja sebesar 0,663 dan komitmen organisasional sebesar 0,259. Karena kedua nilai signifikansi berada jauh di atas 0,05, maka model regresi dinyatakan terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi dua tahap analisis jalur menggunakan program SPSS. Tahap pertama dilakukan dengan meregresikan variabel disiplin kerja terhadap variabel mediasi (komitmen organisasional). Tahap kedua dilakukan dengan meregresikan variabel disiplin kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel dependen (kinerja pegawai).

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Regresi Tahap I

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	10.106	1.022		9.893	<,001
	Disiplin Kerja	.170	.076	.230	2.239	.028

a. Dependent Variable: Komitmen Organisasional

Berdasarkan Tabel 1, hasil analisis regresi linear pada jalur pertama menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja memiliki nilai koefisien β = 0,230 dengan nilai signifikansi sebesar 0,028. Oleh karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 (0,028 < 0,05), maka hasil ini mengindikasikan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasional pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sudama (2022) yang menyatakan disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Regresi Tahap II

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	22.657	1.930		11.740	<,001
	Komitmen Organisasional	1.565	.142	.742	11.004	<,001
	Disiplin Kerja	-.857	.105	-.549	-8.139	<,001

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 2, hasil analisis regresi linear pada jalur kedua mengungkapkan dua temuan penting. Pertama, variabel disiplin kerja memiliki nilai koefisien β = -0,549 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 (0,001 < 0,05). Temuan ini menunjukkan bahwa disiplin kerja secara langsung berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, temuan ini sejalan dengan penelitian Santika (2021) yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kedua, variabel komitmen organisasional memiliki nilai koefisien β = 0,742 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 (0,001 < 0,05). Hal tersebut membuktikan bahwa komitmen organisasional secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng sejalan dengan temuan penlitian dari Parwata (2023) & Amri et al. (2021).

Selanjutnya, untuk menguji pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional, dilakukan pengalian nilai koefisien beta dari masing-masing jalur. Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) didapatkan dari hasil kali koefisien pengaruh X terhadap Z dengan pengaruh Z terhadap Y, yaitu 0,230 x 0,742 = 0,171. Berdasarkan

hasil perhitungan tersebut, diperoleh nilai pengaruh tidak langsung yang positif sebesar 0,171 dan bersifat signifikan karena kedua jalur penyusunnya signifikan.

Model penelitian ini menghasilkan arah pengaruh langsung yang negatif (-0,549) namun arah pengaruh tidak langsung yang positif (0,171). Adanya perbedaan tanda arah hubungan ini menunjukkan terjadinya fenomena *Competitive Mediation* atau yang dikenal sebagai *Suppressor Effect* (efek penyeimbang). Dalam kondisi statistik ini, nilai persentase *Variance Accounted For* (VAF) tidak disarankan untuk diinterpretasikan karena akan menghasilkan nilai negatif yang tidak logis secara matematis. Kendati demikian, signifikansi efek tidak langsung yang bernilai 0,171 membuktikan secara nyata bahwa komitmen organisasional bertindak sebagai variabel mediasi penyeimbang yang menahan atau menetralisir dampak negatif dari belum optimalnya disiplin kerja formal, sehingga performa kerja pegawai tetap terjaga dengan baik.

Tabel 3. Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.791[a]	.626	.618	2.274

a. Predictors: (Constant), Disiplin Kerja, Komitmen Organisasional

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan Tabel 3, nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,618. Nilai koefisien determinasi ini mengindikasikan bahwa sebesar 61,8% variasi dari kinerja pegawai pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Buleleng dapat dijelaskan oleh kombinasi dari variabel disiplin kerja dan komitmen organisasional. Sementara itu, sisanya sebesar 38,2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diukur oleh peneliti. Menurut Ghozali (2013) nilai koefisien determinasi dapat dikategorikan ke dalam beberapa tingkat kekuatan, jika nilai diatas 0,60 dikategorikan baik, nilai 0,30-0,60 dikategorikan cukup, dan nilai dibawah 0,30 dikategorikan kurang baik..

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimplukan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Namun secara langsung, disiplin kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai karena adanya pergeseran iklim kerja birokrasi yang kini berbasis target luaran (*output-oriented*). Di sisi lain, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dalam analisis mediasi, ditemukan adanya fenomena *competitive mediation* (*suppressor effect*), di mana komitmen organisasional teruji bertindak sebagai variabel mediasi penyeimbang yang menetralisir dampak negatif dari ketidakdisiplinan formal jam kerja pegawai. Melalui loyalitas dan tanggung jawab moral yang tinggi, pegawai tetap mampu menyajikan kinerja dokumen perencanaan yang optimal bagi daerah. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa kombinasi disiplin kerja dan komitmen organisasional mampu menjelaskan 61,8% variasi kinerja pegawai Bappeda Kabupaten Buleleng.

Pihak manajemen Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kabupaten Buleleng disarankan untuk fokus menjaga dan meningkatkan ikatan emosional pegawai melalui

pemberian penghargaan (*reward*) non-finansial serta pelibatan aktif dalam keputusan strategis instansi. Selain itu, pimpinan perlu merformulasi ulang sistem penilaian disiplin agar tidak kaku bertumpu pada kehadiran fisik, melainkan diintegrasikan ke dalam pengukuran luaran kerja berbasis digital secara *real-time*. Bagi pegawai diharapkan dapat mempertahankan komitmen moral yang sudah baik serta mengimbanginya dengan peningkatan disiplin preventif waktu kerja demi kelancaran administrasi lintas sektor. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas variabel eksogen yang relevan dengan transformasi birokrasi modern, seperti budaya organisasi digital, gaya kepemimpinan transformatif, atau kepuasan kerja dengan menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) agar hasil penelitian berikutnya menjadi lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Amri, A., Ramadhi, & Ramdani, Z. (2021). Effect of organizational commitment, work motivation, and work discipline on employee performance (Case study: PT PLN [Persero] P3B Sumatera UPT Padang). *International Journal of Educational Management and Innovation*, *2*(1), 88–99.

Bangun, N. F. (2016). Pengaruh gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional PT Perkebunan Nusantara XIII Kantor Direksi. *Jurnal Universitas Tanjungpura*.

Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 21: Update PLS regresi*. Universitas Diponegoro.

Handoko, H. (1998). *Metode-metode penilaian kinerja*. BPFE.

Hidayat, B., Ami, S., & Rosita, S. (2021). Pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintah Dusun Kabupaten Muara Bungo. *Jurnal Dinamika Manajemen*, *9*(2), 55-68.

Kaswan. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Nitisemito, A. S. (2009). *Wawasan studi kelayakan dan evaluasi proyek*. Bumi Aksara.

Parwata, I. P. (2023). *Kontribusi budaya organisasi, komunikasi organisasi, kompetensi kerja, dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan Undiksha* (Tesis magister, Universitas Pendidikan Ganesha).

Pittaloka, J., & FoEh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel intervening. *JMPIS (Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial)*, *5*(3), 193–202.

Priyono. (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Zifatama Publisher.

Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Jakarta: Sekretariat Negara. *(Catatan: disesuaikan dengan isi UU No. 20 Tahun 2023 yang mengatur tentang ASN secara menyeluruh, termasuk pokok kedisiplinan).*

Santika, N. (2020). *Hubungan kepemimpinan situasional, disiplin kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja guru SD Gugus IV Kecamatan Buleleng* (Tesis magister, Universitas Pendidikan Ganesha).

Sudama, I. K. (2022). Komitmen organisasi sebagai mediasi motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Hospitality Management*, *13*(1), 7–17.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-1). Alfabeta. Sutrisno, E. (2018). *Budaya organisasi*. Prenadamedia Group.

Syanan, V. A., & Magdalena, P. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (Studi pada Kantor Kecamatan Bojongsari, Kota Depok, Jawa Barat). *Equilibrium Point: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, *6*(2), 115-125.

Syukron Jamal, R., Firdaus, S., Bakhtiar, Y., & Sanjaya, V. F. (2021). Pengaruh komitmen dan turnover intention terhadap kinerja karyawan. *Jambura Economic Education Journal*, *3*(1), 38–44.