

**PERAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI MEDIASI PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS IIA KENDARI** (*The role of Organization Commitment in Mediating the effect of Work Discipline and Organizational Culture on Employees at the Kendari Class IIA Penitentiary*)

**La Ode Abdul Faris**

[laodeabdulfaris45@gmail.com](mailto:laodeabdulfaris45@gmail.com)

Program Studi Ilmu Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Halu Oleo

**La Hatani**

[hatani1974@gmail.com](mailto:hatani1974@gmail.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

**Asrip Putera**

[asripputera@gmail.com](mailto:asripputera@gmail.com)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Halu Oleo

**Info Jurnal**

*Sejarah Artikel:*

Diterima

26 – 11 – 2021

Disetujui

26 – 01 – 2022

Dipublikasikan

28 – 08 - 2022

**Keywords:**

*works discipline,  
organizational  
culture,  
organizational  
commitment,  
employee's  
performance.*

**Klasifikasi JEL:**

H10; H11

**Abstract**

*This research aimed to determine the direct and indirect influence of work discipline and organizational culture to the employees performance through organizational commitment. The population in this research was 119 employees in Kendari class IIA Penitentiary with 25% samples from 119 calculate by Arikunto. The data was collected by distributing questionnaires directly to the respondent. The technique of data analysis was Partial Least Square (PLS) 3.0. The research result showed work discipline influenced positively and significantly toward organizational commitment and employee performance. Organizational culture directly influence but not significant to organizational commitment. Organizational culture have positive and significant influence to employee performance. Organizational commitment have positive and significant influence to employee performance. Organization commitment is able to mediate work discipline on employees performance. Organization commitment is not to mediate organizational culture on employees performance.*

**I. PENDAHULUAN**

Kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan senantiasa perlu ditingkatkan baik dari sisi individual, kelompok, maupun organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja menurut Sutrisno (2014:172) sebagai hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu, dan kerjasama mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka menurut Hessel (2010:98) factor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi, budaya organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi. Namun dalam penelitian ini difokuskan pada disiplin kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, kinerja pegawai.

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori Sinambela (2012) disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun dan terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan Rivai (2014) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori Sutrisno (2014:3) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena budaya adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja.

Selain itu, komitmen juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Kreitner dan Kinicki (2014:165) komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Luthans (2010:89) bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

## **II. TINJAUAN LITERATUR**

### **Manajemen Sumberdaya Manusia**

Dressler (2015:2), menjelaskan MSDM adalah proses memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Konsisten dengan pendapat Flippo (2002:12) mendefinisikan MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

### **Disiplin Kerja**

Gibson *et al.* (2013:514) disiplin adalah perwujudan dari aturan berperilaku, karena itu disiplin juga adalah sebagai sifat, perilaku dan tindakan sesuai dengan aturan organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis dalam kehidupan sosial masyarakat. Dengan demikian disiplin memiliki dua makna yaitu (1) melibatkan pembelajaran atau penilaian perilaku dengan menerapkan hadiah atau hukuman, (2) disiplin terkait dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan. Dalam penelitian disiplin kerja pengukurannya diadopsi dari PP No.53 tahun 2010 yang dijabarkan dalam Perka BKN No. 21 tahun 2013 tentang disiplin PNS, yaitu (1) kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku; (2) kepatuhan terhadap jam kerja; (3) kepatuhan terhadap standar kerja; (4) kepatuhan terhadap seragam berpakaian; (5) kepatuhan terhadap penggunaan sarana dan prasarana kantor; (6) kerja menurut prosedur.

### **Budaya Organisasi**

Wallach (1983:5) mendefinisikan budaya organisasi adalah pemahaman bersama tentang kepercayaan, nilai-nilai, norma dan filosofi tentang cara kerja. Karena itu budaya organisasi merupakan kombinasi dari tiga kategori yaitu birokratis, inovatif dan dukungan berbagai tingkatan. Budaya birokrasi dicirikan oleh hierarki, garis otoritas yang jelas, pekerjaan yang terorganisir, terkotak dan sistematis. Aliran informasi dan wewenang bersifat hierarkis berdasarkan kontrol dan kekuasaan. Pengukuran budaya organisasi

merujuk teori yang dikemukakan oleh Wallach (1983), Schein (2010), Robbins dan Judge (2018) menggunakan empat indikator yaitu: (1) budaya birokratis; (2) budaya inovasi; (3) budaya saling mendukung dan kepercayaan; (4) budaya harmonisasi dan tanggung jawab sosial.

**Komitmen organisasi**

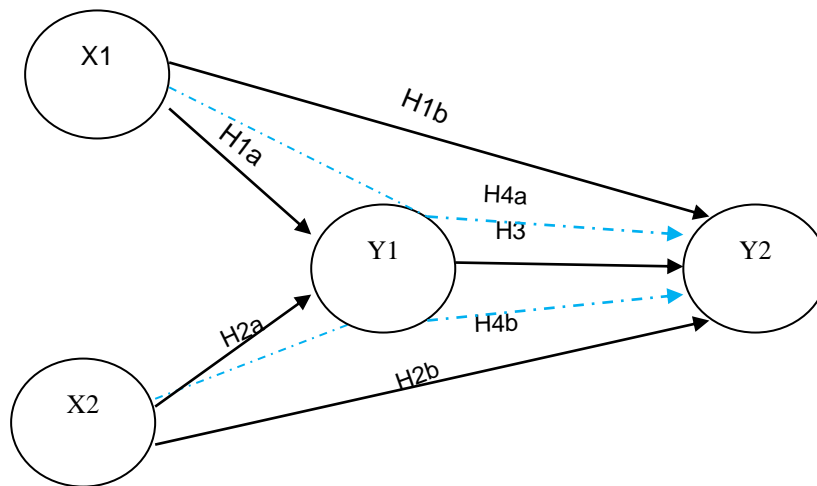
Steers (1977:46) Komitmen didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam organisasi tertentu. Meyer dan Allen, (1991) Komitmen organisasi adalah sikap psikologis yang melekat pada karyawan untuk sebuah organisasi dengan niat untuk tidak beralih keorganisasi lain. Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi: meliputi: (1) *affective commitment*; (2) *continuence commitment*, and (3) *normative commitment*. Luthans Fred (2011:147)

Komitmen organisasi adalah sikap pegawai yang dapat didefinisikan sebagai (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, (2) kemauan yang tinggi untuk selalu berupaya untuk kepentingan organisasi, dan (3) keyakinan yang pasti dan penerimaan, nilai-nilai dan tujuan organisasi.

**Kinerja pegawai**

Dessler (2015:13) Kinerja atau prestasi kerja yaitu pencapaian dari pekerjaan karena dukungan organisasi, kemampuan atau efektivitas manajemen dan kinerja setiap individu yang bekerja di organisasi. Karena itu kinerja pegawai adalah perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang telah direncanakan. Robbins & Judge (2015:127) Kinerja adalah tingkat prestasi kerja yang dicapai oleh pegawai karena telah melaksanakan pekerjaan sesuai rencana atau target. Pengukuran kinerja merujuk pada SKP berdasarkan PP No. 30 tahun 2019 secara sistemik menggabungkan antara SKP dan Perilaku kerja meliputi: kuantitas, kualitas, waktu, orientasi pelayanan, integritas, inisiatif kerja, dan kerjasama.

**Kerangka konseptual**



Keterangan: X1 = Disiplin kerja, Y1 = Komitmen organisasi, X2 = Budaya organisasi, Y2 = Kinerja pegawai

Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori Sinambela (2012) disiplin kerja merupakan kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun dan terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan. Sedangkan Rivai (2014) mengemukakan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

**H1a. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.**

**H1b. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Budaya yang memiliki kejelasan dalam perkembangan akan arah organisasi dan juga terjalin baiknya hubungan antar pegawai memberikan dampak positif bagi keinginan mereka untuk tetap berada di dalam organisasi. Semakin tinggi nilai-nilai yang mereka rasakan ketika berada dalam organisasi maka keinginan untuk tetap berada dalam organisasi baik dari segi perasaan maupun rasa tanggung jawab serta rasa memiliki terhadap organisasi semakin baik.

Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan teori Sutrisno (2014:3) bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektifitas kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena budaya adalah suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang yang ada dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

**H2a. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi**

**H2b. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.**

Luthans (2006) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, serta keinginan tertentu dalam penerimaan nilai dan tujuan tertentu. Kreitner dan Kinicki (2014:165) komitmen organisasi merupakan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Luthans (2010:89) bahwa pegawai dengan komitmen yang tinggi dapat diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis pada penelitian ini adalah

**H3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai**

Pengujian pengaruh antar konstruk penelitian ini dilakukan baik secara universal maupun kontingensi yakni meliputi peran mediasi komitmen organisasi. Karena itu rujukan teoritis yang menjadi dasar dalam pengujian peran mediasi komitmen organisasi adalah teori manajemen SDM dan teori perilaku organisasi. Malthis & Jackson (2011:14) dan Edwin Flippo (2002:12) bahwa MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dari organisasi untuk menentukan efektifitas dan efisiensi dari bakat personil untuk mewujudkan kinerja dan sasaran organisasi. Konsisten dengan pendapat Detenzo dan Robbins (2010;16) dan Dressler (2015:2) manajemen SDM adalah proses yang berproses untuk merekrut/memperoleh, mempekerjakan, melatih, memotivasi, menilai, memberikan kompensasi, memperhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, keadilan, dan mempertahankan pegawai.

Hasil penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa komitmen organisasi mampu berperan memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai seperti yang dilakukan oleh Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja oleh Amirullah dkk (2018), Ayu Erawati dan Wahyono (2019), Muhammad Harunan Rumoning (2018), Muhammad Muchzamil dkk (2019) dan Rahma Nisa Oktaviani & Hengky Pramusinto (2019). Kemudian komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja oleh Eka Dewi Saputri & Muhsin (2018), Intan Cahya Kurniawati dkk (2018). Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

**H4a. Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai**

Komitmen organisasi mampu menghubungkan budaya organisasi pada kinerja pegawai. Fakta ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki persepsi akan budaya organisasi akan mampu menghasilkan peningkatan kinerja secara efektif apabila mereka memiliki keterikatan kepada organisasi baik secara afektif atau emosional maupun pertimbangan akan baik buruknya untuk tetap bekerja secara komitmen. Jen-Chia (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi menghasilkan komitmen organisasional. Shim et al (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi yang memiliki budaya kelompok, berkembang dan rasional turut serta dalam membangun komitmen pegawai dalam sebuah organisasi yang selalu mendorong kinerja mereka dalam pencapaian tujuan organisasi khususnya dalam

memberikan pelayanan publik. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

**H4b. Komitmen organisasi berperan sebagai mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.**

### III. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan jenis penelitian explanatory research. Penelitian explanatory dimaksudkan untuk memberikan penjelasan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis atau bertujuan untuk memperoleh pengujian yang tepat dalam menarik kesimpulan yang bersifat kausalitas antara variabel dan selanjutnya memilih alternatif tindakan (Cooper & Schindler, 2006). Penelitian ini dilaksanakan pada Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Kendari.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Kendari yang berjumlah 119 orang pegawai tidak termasuk pimpinan. Karena jumlah populasi dalam penelitian ini lebih dari 100 orang, maka sampel ditetapkan sebesar 25% dari populasi yaitu  $25\% \times 119 = 29,75$  dibulatkan menjadi 30 orang. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Arikunto (2002:112) bahwa apabila jumlah responden kurang dari 100, sampel diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi. Sedangkan apabila jumlah populasi lebih dari 100, maka pengambilan sampel 10% - 15% atau 20% - 25% atau lebih.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden berkaitan dengan variable yang di bahas dalam penelitian ini. Kuisisioner yang digunakan adalah tipe pilihan, dimana responden diberikan alternatif jawaban untuk memilih satu dari lima jawaban yang disediakan. Data penelitian di uji dengan menggunakan software SmartPLS (*Partial Least Square*) mulai dari pengukuran model (outer model), struktur model (inner model) dan pengujian hipotesis.

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut Hair *et al* (2010), model pengukuran harus memiliki tiga kriteria agar dapat dikatakan valid dan memenuhi syarat yaitu convergent validity, disctiminant validiy, dan reliability. *Convergent validity* dapat dievaluasi dalam dua tahap yaitu indikator validitas dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 1 Nilai Rerata, AVE, VAVE dan Korelasi Variabel Laten

Variabel	Rerata	AVE	$\sqrt{AVE}$	Korelasi variabel laten (S.E)			
				X1	X2	Y1	Y2
X1	3,14	0,917	0,958	1000			
X2	3,42	0,936	0,967	0,966	1000		
Y1	3,33	0,959	0,979	0,964	0,943	1000	
Y2	3,90	0,972	0,986	0,979	0,981	0,966	1000

Sumber: Hasil olahan data PLS tahun 2020

Tabel di atas menunjukkan nilai rerata dan korelasi teoritis keseluruhan variabel penelitian menunjukkan korelasi bivariat antara disiplin kerja dan budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai berkisar dari 0,966 hingga 0,979 dengan signifikansi pada level  $p < 0,05$  atau  $\geq 0,70$  yang artinya kriteria validitas dapat diterima (Solimun at al., 2019). Hasil analisis data menunjukkan rentang nilai  $\sqrt{AVE}$  dari 0,958 hingga 0,986 (disiplin kerja = 0,958; budaya organisasi = 0,967; komitmen organisasi = 0,979; dan kinerja = 0,986). Karena itu semua variabel yang diuji menunjukkan nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih besar dari nilai *cut off* yang direkomendasikan  $\geq 0,70$  yang berarti berada pada tingkat memuaskan atau memiliki validitas diskriminan yang baik (Henseler *et al.*, 2016).

Tabel 2. Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung

Pengaruh langsung antar variabel		Koefisien jalur	t-statistik	P-values	Hasil
H1a	Disiplin Kerja -> Komitmen Organisasi	0.788	7.040	0.000	Diterima
H1b	Disiplin Kerja -> Kinerja Pegawai	0.475	4.523	0.000	Diterima
H2a	Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.181	1.647	0.100	Ditolak
H2b	Budaya Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.521	4.918	0.000	Diterima
H3	Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.234	2.073	0.039	Diterima
<b>Pengaruh tidak langsung (mediasi)</b>					
H4a	Disiplin Kerja -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.184	1.998	0.046	Diterima
H4b	Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Pegawai	0.042	1.256	0.21	Ditolak

B

erdasarkan tabel 2 maka pengujian model dan hipotesis antar variabel penelitian ini dapat dilakukan dengan dua tahapan yaitu: (1) pengujian koefisien jalur pengaruh langsung, dan (2) pengujian koefisien jalur pengaruh mediasi dapat diuraikan sebagai berikut.

### 1. Pengujian hipotesis pengaruh langsung.

Hasil analisis data dengan menggunakan perangkat lunak PLS disajikan pada tabel 2 menunjukkan hasil pengujian model struktural dan hipotesis penelitian ini. Pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi secara statistik positif dan signifikan ( $\beta = 0,788$  dan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ), dengan demikian H1a diterima. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara statistik positif dan signifikan ( $\beta = 0,475$  dan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ), maka dengan demikian H1b diterima. H1a menunjukkan standardized yang lebih besar dan memiliki efek signifikan untuk menjelaskan komitmen organisasi. Demikian juga dengan H1b menunjukkan standardized yang lebih besar dan memiliki efek signifikan untuk menjelaskan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi teori yang dikemukakan oleh Luthans (2011:213) menyatakan disiplin adalah keadaan yang diciptakan dan dibentuk melalui proses pembelajaran, perilaku, kepatuhan, kesetiaan, penghargaan terhadap peraturan/norma yang telah diterapkan. Sejalan dengan Rivai (2010) disiplin kerja adalah alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan norma-norma sosial yang berlaku. Amirullah at. al (2017:12) bahwa terdapat hubungan antara disiplin kerja dengan komitmen organisasi. Semakin kuat disiplin kerja, akan berkontribusi positif terhadap komitmen organisasi. Hasil ini juga memperkuat hasil penelitian Ayu Erawati dan Wahyono (2019) bahwa terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi. Artinya, semakin baik disiplin kerja, maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi secara statistik positif namun tidak signifikan ( $\beta = 0,181$ , dan  $p\text{-value} = 0,100 > 0,05$ ), sehingga dengan demikian H2a ditolak. Hal ini tidak sejalan dengan teori Robbins dan Coulter (2009) bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara melakukan hal-hal yang mempengaruhi anggota organisasi bertindak. Ivancevich at al (2007) budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan karyawan dan cara persepsi itu menciptakan suatu pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Hasil penelitian ini kontradiksi dengan penelitian yang dilakukan Eka Dewi Saputri dan Muhsin (2018) bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.

Sedangkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara statistik positif dan signifikan ( $\beta = 0,518$ , dan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ), dengan demikian H2b diterima. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Sutrisno (2014:3) bahwa budaya organisasi berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Stefanie Inggried Gorap at al (2019) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hasil pengujian data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,234$  dan  $p\text{-value} = 0,039 < 0,05$ ), dengan demikian H3 diterima. H3 terbukti diterima menunjukkan komitmen organisasi dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Armstrong (2014) bahwa komitmen organisasional adalah sebagai bentuk dari loyalitas terhadap organisasi yang dalam waktu lama akan menghasilkan *organizational citizenship* yakni perilaku yang bermanfaat pada organisasi tanpa harus dituntut oleh deskripsi pekerjaan maupun perintah dari atasan. Lebih lanjut Armstrong (2014) mengemukakan komitmen organisasional memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja organisasi karena keinginan karyawan yang memberikan kerja ekstra diluar deskripsi pekerjaan tentunya membuat kinerja mereka semakin tinggi.

## 2. Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi).

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari *output* PLS pada tabel 5.10, pengaruh mediasi komitmen organisasi pada pengaruh antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai (H4a). Menunjukkan bahwa pengaruh total disiplin kerja terhadap komitmen organisasi adalah positif dan signifikan ( $\beta = 0,788$ , dan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Pengaruh tidak langsung dari disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi positif dan signifikan ( $\beta = 0,184$ , dan  $p\text{-values} = 0,046 < 0,05$ ). Oleh karena itu, ada indikasi peran mediasi secara lengkap atau sebagian, pengaruh langsung antara disiplin kerja dan kinerja dievaluasi. Koefisien jalur untuk pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai setelah dimasukkan variabel mediasi dihasilkan positif dan signifikan ( $\beta=0,475$  dan  $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan komitmen organisasi memiliki peran mediasi parsial sehingga H4a diterima. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Amirullah at al (2017) bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi disiplin maka akan memperkuat komitmen yang berdampak pada peningkatan kinerja. Penelitian Raushan Fikr Al Mujahid at al (2019) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui komitmen organisasi.

Pengaruh mediasi komitmen organisasi pada pengaruh antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai (H4b), pengaruh total budaya organisasi terhadap komitmen organisasi adalah positif dan tidak signifikan ( $\beta = 0,181$  dan  $p\text{-value} = 0,100 > 0,05$ ). Efek tidak langsung dari budaya organisasi terhadap kinerja melalui komitmen organisasi juga positif dan tidak signifikan ( $\beta = 0,042$  dan  $p\text{-value} = 0,210 > 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan komitmen organisasi berperan bukan mediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian dapat disimpulkan H4b ditolak. Hal ini tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Armstrong (1995) bahwa budaya organisasi merupakan komponen kunci dalam pencapaian misi dan strategi organisasi secara efektif dan manajemen perubahan. Semakin kuat budaya organisasi, semakin memperkuat komitmen yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan. Hasil ini juga kontradiksi dengan hasil penelitian Eka Dewi Saputri dan Muhsin (2018) bahwa komitmen organisasi mampu memediasi budaya organisasi dalam memberi kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## V. KETERBATASAN DAN PENELITIAN SELANJUTNYA

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan oleh peneliti berikutnya adalah:

1. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain yaitu pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Kendari. Selain itu, karakteristik responden berdasarkan umur sebagian besar dibawah 40 tahun yang juga berkaitan langsung dengan masa kerja, karena pengukuran variabel penelitian dilakukan berdasarkan persepsi yang sangat ditentukan oleh pengalaman responden. Selain itu,

kesibukan responden yang menyebabkan peneliti sangat terbatas menggali informasi yang berkaitan dengan kajian penelitian ini.

2. Data penelitian ini menggunakan persepsi pegawai sendiri melalui penilaian diri sendiri atau *self appraisal*. Penilaian ini bisa menjadi bias karena responden cenderung memberikan penilaian yang tinggi, sehingga peneliti mendatang diharapkan menggunakan persepsi masyarakat pengguna layanan, instansi terkait, dan kelompok masyarakat atau LSM.

## **VI. KESIMPULAN**

1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan kinerja pegawai.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Komitmen organisasi mampu memberi pengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Komitmen organisasi mampu memberi pengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **SARAN**

1. Hasil pengolahan PLS indikator kepatuhan terhadap seragam berpakaian memiliki outer loading paling tinggi dalam mendeskripsikan variabel disiplin kerja. Karena itu, kepatuhan terhadap seragam berpakaian dapat dipertahankan dengan penggunaan pakaian dinas serta atribut yang sesuai berdasarkan ketentuan yang berlaku. Sedangkan indikator Kerja menurut prosedur merupakan indikator yang memiliki outer loading terendah. Oleh karena itu pimpinan agar selalu menerapkan standar kerja yang sudah menjadi ketentuan organisasi, serta mensosialisasikannya kepada seluruh jajaran sehingga kinerja organisasi dapat maksimal.
2. Berdasarkan pengujian PLS indikator budaya inovatif yang memiliki outer loading paling tinggi dalam mendeskripsikan budaya organisasi. Oleh karena itu pimpinan dapat mendorong bawahan agar mampu meningkatkan inovasinya dalam rangka peningkatan kinerja keseluruhan. Kemudian indikator birokrasi merupakan indikator terendah karena memiliki outer loading terkecil. Oleh karena itu, kebijakan secara operasional dapat dilakukan oleh pimpinan adalah meningkatkan kemampuan organisasi pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Kendari bersifat hierarkis, memiliki aturan prosedur formal, sehingga jelas dalam pembagian tupoksi karena dikendalikan oleh pimpinan dan memiliki struktur yang berorientasi pada kekuasaan.
3. Berdasarkan pengujian PLS indikator komitmen normatif memiliki rerata terendah dalam mendeskripsikan variabel komitmen organisasi. Secara operasional, kesadaran pegawai akan kerugian yang timbul jika meninggalkan pekerjaan perlu ditingkatkan pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Kendari.
4. Berdasarkan pengujian PLS indikator pengukur kinerja pegawai antara SKP dan PK memiliki nilai outer loading yang sama. Namun bila dilihat dari t-statistiknya nilai Perilaku kerja yang tertinggi. Oleh karena itu pimpinan bersama seluruh bawahan agar meningkatkan lagi kinerjanya terutama pada inisiatif kerja yang merupakan bagian dari unsur perilaku kerja. Kemudian pimpinan agar memperhatikan pegawai yang belum berkinerja baik terutama pada aspek integritas.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdelaziz Swalhi, Saloua Zgoulli, Mahrane Hofaidhllaoui (2017) The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment, *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 4, pp.542-559, <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pres-sindo.



- Adams, J.S. (1965), "Inequity in social exchange", in Berkowitz, L. (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic Press, New York, NY, pp. 267-299.
- Allen, G.S., Attner, R.F. and Plunkett, W.R. (2007), *Management*, SouthWestern Publication, Cincinnati, OH.
- Baldwin, S. (2006). Organizational justice. *Institute of Employment Studies*, pp. 1-13. Diakses Desember 2019.
- Bardhan, I., Krishnan, V. V. and Lin, S. (2013). "Team Dispersion, Information Technology, and
- Bennet Silalahi, (2004). *Corporate Culture and Performance. Copyright. Yayasan Pendidikan Al Hambra*. Jakarta
- Bernadin, H.J. (2007). *Human resource management: An exponential approach 4th ed.* NewYork: McGraw-Hill Irwin.
- Biljana Đorđević, Maja Ivanović-Đukić, Vinko Lepojević and Sandra Milanović (2019) The influence of organizational justice on corporate performances. *Strategic Management*, Vol. 24(3), pp. 014-023. DOI: 10.5937/StraMan1903014D
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life Wiley*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management (2nd ed.)*. New York, NY: Palgrave Macmillan.
- Brian Oswnda Pitrajaya dan Hendri Sukoco, (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Disiplin Kerja, Dan Komunikasi Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen* Volume 6, Nomor 9, PP 1-16
- Candra Alanda Samodro dan Sinta Petri Lestari (2018) Pengaruh Komunikasi Organisasi Atasan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Bmt Fosilatama, *Jurnal Egaliter* Vol.1 No.2 Maret 2018, pp. 1-12
- Carrel, M.R. and Ditttrich, J.E. (1978). *Equity theory: the recent literature, methodological considerations, and new directions. Academy of Management Review*, 202-208.
- Dessler, Gary. (2015). *Human Resource Management*. Fourteenth Edition. London: Pearson Education.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly jr, Robert Konopaske, (2015). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill/Irwin Companies Inc. New York.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20.
- Rivai, Veithzal and Sagala, Eva J. (2014). *Manajemen Sumber Daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins Stephen and Timothy A. Judge, (2015). *Organizational behavior 16 edition*. England: Perason.