



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 10805-10819

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara

Ade Kezia Simatupang, Siti Normi Sinurat, Toman E. Panggabean

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Methodist Indonesia

keziasimatupang2020@gmail.com, ssitinormi@gmail.com, tomanpanggabean2205@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, serta untuk mengetahui peran komitmen organisasi dalam memediasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja pegawai. Kinerja pegawai merupakan aspek penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sehingga perlu didukung oleh faktor internal dan eksternal yang optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara yang berjumlah 126 orang. Sampel penelitian sebanyak 96 pegawai ditentukan menggunakan teknik purposive sampling dengan perhitungan rumus Slovin. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis regresi linear berganda serta uji mediasi untuk mengetahui peran komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 21,6%. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 17,1%, sedangkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan sebesar 21,9% terhadap kinerja pegawai. Selain itu, komitmen organisasi terbukti mampu memediasi pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) sebesar 0,655 atau 65,5%. Sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Temuan ini menunjukkan pentingnya peningkatan komitmen organisasi sebagai upaya memperkuat kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kata kunci: Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi.

1. Latar Belakang

Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen vital dalam setiap organisasi, termasuk di sektor pemerintahan. Kualitas dan kapabilitas pegawai menjadi penentu utama dalam mencapai tujuan dari organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam menciptakan strategi yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh. Keberhasilan suatu instansi pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik yang optimal sangat bergantung pada bagaimana SDM-nya dikelola dan diberdayakan setiap organisasi, baik sektor publik maupun swasta pada dasarnya memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang optimal.

Kinerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Dalam instansi pemerintahan, kinerja pegawai berperan penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan program kerja serta kualitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai dengan kinerja yang baik akan mampu melaksanakan tugas secara tepat waktu, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil yang maksimal. Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara memiliki fungsi strategis sebagai instansi yang membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi kegiatan pemerintahan daerah. Oleh karena itu, kinerja pegawai yang baik dapat dilihat dari keberhasilan pelaksanaan tugas dan pelayanan publik di lingkungan pemerintah seperti pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara

Motivasi kerja berperan sebagai pendorong internal yang membuat pegawai bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi merupakan dorongan dari dalam diri maupun pengaruh lingkungan yang membuat seseorang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Motivasi kerja dapat tumbuh dari berbagai kebutuhan, mulai dari kebutuhan dasar seperti kenyamanan fisik dan keamanan dalam bekerja, hingga kebutuhan sosial dan psikologis seperti rasa dihargai dan peluang untuk mengembangkan diri. Pegawai yang merasa terpenuhi kebutuhannya secara menyeluruh akan memiliki semangat kerja yang lebih tinggi dan loyalitas terhadap organisasi.

Lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik, juga menentukan kenyamanan dan efektivitas pegawai dalam bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung, baik dari segi fasilitas, kondisi fisik ruangan, hubungan interpersonal, serta komunikasi antar pegawai dan atasan, mampu menciptakan kenyamanan dan semangat kerja yang positif. Lingkungan yang bersih, tertata, memiliki sirkulasi udara yang baik, bebas dari gangguan, dan mendorong kolaborasi akan berpengaruh pada efisiensi kerja serta kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Namun di banyak organisasi, seperti pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, masih terdapat kendala dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif yakni masih ditemukannya beberapa ruangan kerja yang sempit dan kurang nyaman, fasilitas seperti komputer serta jaringan internet/Wi-Fi belum memadai, dan sirkulasi udara kurang baik akibat minimnya ventilasi serta AC (*air conditioner*) yang tidak optimal. Selain itu, kebisingan dari jalan raya dan sekolah di sekitar kantor juga mengganggu konsentrasi pegawai. Dari sisi lingkungan non-fisik, hubungan kerja dan komunikasi antarpegawai/ antarbagian pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara juga tidak selalu harmonis dan tidak berjalan lancar. Misalnya, bagian umum dan bagian keuangan sering mengalami keterlambatan terkait kebutuhan anggaran kegiatan, sehingga pelaksanaan pekerjaan tertunda. Kerja sama juga masih bergantung pada perintah atasan, bukan karena inisiatif bersama yang membuat suasana kerja kurang harmonis dan menurunkan kinerja pegawai.

Disiplin kerja juga menjadi salah satu aspek krusial yang menentukan kinerja pegawai. Disiplin tidak hanya tercermin dari tingkat kehadiran, tetapi juga dari ketaatan terhadap prosedur kerja, kepatuhan terhadap instruksi atasan, kesadaran untuk bekerja secara profesional, dan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakannya. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan bekerja secara konsisten, tepat waktu, dan sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan observasi awal yang dilakukan oleh penulis, tingkat kedisiplinan sebagian pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara masih tergolong rendah, yang ditunjukkan melalui keterlambatan datang ke kantor, ketidakhadiran tanpa keterangan yang jelas, meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir, serta menunda penyelesaian pekerjaan administratif yang harusnya mereka kerjakan, seperti tentang pekerjaan mereka dalam surat menyurat. Hal tersebut dapat berdampak pada penurunan efektivitas, produktivitas dan kineja pegawai.

Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana pegawai memiliki rasa memiliki terhadap instansi/organisasi tempat mereka bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan kesetiaan, keterlibatan aktif dalam mencapai tujuan bersama, serta kesiapan untuk mendukung organisasi meskipun menghadapi tantangan yang berdampak bagi organisasi. Komitmen organisasi ini menjembatani dan memperkuat pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan.

Secara teoritis, variabel- variabel dalam penelitian ini seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja merupakan landasan yang penting untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal melalui komitmen organisasi. Namun, keberadaan faktor- faktor tersebut ketika di implementasikan di lapangan belum optimal meningkatkan kinerja karena masih ditemukannya perbedaan antara ketaatan pegawai pada tugas dengan tingkat komitmen dan loyalitas terhadap pegawai. Untuk menunjukkan kondisi kinerja pegawai saat ini, berikut merupakan data yang membuktikan indikator kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara selama tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2022 hingga 2024 yang diolah oleh penulis dan diperoleh dari Laporan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara yang menunjukkan adanya penurunan pada beberapa aspek utama.

Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah yang telah peneliti uraikan sebelumnya, maka peneliti menetapkan rumusan masalah penelitian, sebagai berikut :

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah komitmen organisasi memediasi lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?
10. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka peneliti menetapkan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasi.
5. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi.
6. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
8. Menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
9. Menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening antara lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.
10. Menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening antara disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain :

1. Bagi Peneliti
Penelitian ini memberikan pengalaman langsung dalam mengkaji dan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai melalui pendekatan MSDM. Selain itu, penelitian ini juga memperkaya wawasan teoritis dan keterampilan metodologis dalam menyusun karya ilmiah yang aplikatif.
2. Bagi Instansi
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi kebijakan yang berguna bagi Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, khususnya dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan motivasi kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, peningkatan kedisiplinan, serta penguatan komitmen organisasi.
3. Bagi Akademis
Penelitian ini dapat menjadi referensi dan bahan kajian lebih lanjut bagi mahasiswa, dosen, atau peneliti yang tertarik pada topik manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh variabel psikologis dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai sektor publik.

Landasan Teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Panjaitan, dkk (2024:2), "Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi- fungsi perencanaan sumber daya

manusia, rekrutmen, dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial”.

Menurut Novel, dkk (2023:2), “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu konsep dan praktik yang melibatkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. MSDM meliputi beberapa aspek, termasuk perencanaan sumber daya manusia, perekrutan dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan insentif, serta manajemen hubungan kerja”.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang berperan dalam mengatur, mengarahkan, dan mengembangkan tenaga kerja agar mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Menurut Kasmir (2015:14–19), kegiatan pengelolaan sumber daya manusia haruslah dilakukan melalui proses yang benar. Proses pengelolaan tersebut dikenal dengan fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari :

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)
Job Analysis adalah mengumpulkan berbagai informasi untuk kebutuhan suatu pekerjaan. *Job analysis* disusun sesuai dengan jabatan yang ada di dalam suatu struktur organisasi perusahaan. Penyusunan *job analysis* harus dilakukan secara sungguh- sungguh agar apa yang seharusnya dikerjakan terakomodasi seluruhnya.
2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planing*)
Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah untuk merencanakan jumlah dan kualitas sumber daya yang harus disediakan, baik sekarang maupun untuk dimasa yang akan datang.
3. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)
Penarikan pegawai (*recruitment*) dilakukan dalam rangka memperoleh dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan.
4. Seleksi (*Selection*)
Seleksi adalah memilih tenaga kerja yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Proses seleksi dapat dimulai dari seleksi surat lamaran, yaitu dengan melihat dokumen- dokumen yang ada pada surat lamaran dengan tujuan memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.
5. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)
Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh karyawan guna menambah dan mengasah kemampuan yang belum dimilikinya serta meningkatkan kinerja pegawai.
6. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)
Evaluasi kinerja adalah penilaian kinerja yang diperoleh dari hasil kinerja dari pegawai yang bersangkutan apakah sudah mencapai standar yang ditetapkan atau belum.
7. Kompensasi (*Compentation*)
Kompensasi merupakan balas jasa yang diperoleh seseorang atau pekerjaan yang sudah dilakukannya. Kompensasi diberikan atas dasar prestasi pegawai melalui penilaian prestasi kerja.
8. Jenjang Karir (*Career Path*)
Jenjang karir merupakan perjalanan kerja seseorang selama dia bekerja. Karir pegawai dapat meningkat (promosi), diturunkan (demosi), dan dipindah jabatan yang sama (dirotasi). Jenjang karir yang dapat diperoleh adalah kenaikan jabatan atau kenaikan pangkat/ golongan.
9. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)
Keselamatan dan kesehatn merupakan fungsi MSDM yang juga penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan. Keselamatan berhubungan dengan aktivitas pegawai selama bekerja. Sedangkan, kesehatan kerja berhubungan dengan kondisi si pekerja dan kondisi lingkungan kerja.

10. Hubungan Industrial
Hubungan industrial merupakan fungsi MSDM yang digunakan untuk menjembatani kepentingan dan keinginan kedua belah pihak antara pegawai di satu pihak dan manajemen di pihak lain. Salah satu tujuan dari hubungan industrial/ tenaga kerja adalah untuk menyeimbangkan antara hak dan kewajiban masing-masing pihak.
11. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)
Pemutusan hubungan kerja disebabkan oleh berbagai alasan atau sebab yang alamiah seperti tibanya masa pensiun, permintaan pengunduran diri karena alasan pribadi dan pemecatan karena melakukan kesalahan.

Motivasi Kerja

Pengertian Motivasi Kerja

Ada beberapa definisi atau pendapat yang dapat memberikan penjelasan tentang motivasi kerja. Menurut (Busro 2018:51), “Motivasi adalah penggerak dari dalam individu untuk melakukan aktivitas tertentu dalam mencapai tujuan. Dengan memberikan motivasi yang tepat, pegawai akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya, dan mereka meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, maka kepentingan- kepentingan pribadinya akan terpelihara pula”. Sedangkan menurut Rahardjo (2021:190), “Motivasi kerja adalah proses penyaluran dorongan dari dalam diri seseorang agar ia mau mencapai tujuan organisasi. Motivasi adalah konsep perilaku dimana kita mencoba untuk memahami mengapa orang berperilaku seperti yang mereka lakukan”.

Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja yang dikemukakan oleh Abraham Maslow yaitu teori hierarki kebutuhan. Kebutuhan dan kepuasan pekerja identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, yaitu berupa material maupun non- material (Sunnyoto 2015: 194-195). Atas asumsi di atas, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk hidup seperti makanan, minum, perumahan, oksigen, tidur, seks, dan sebagainya.
2. Kebutuhan fase aman (*Safety needs*), yaitu kebutuhan yang meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.
3. Kebutuhan sosial (*Social needs*), yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.
4. Kebutuhan penghargaan (*Esteem needs*), yaitu kebutuhan yang meliputi kebutuhan dan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang.
5. Kebutuhan aktualitas diri (*self actualization needs*), yaitu kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya di dalam diri seseorang.

Lingkungan Kerja

Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2018:26), “Lingkungan Kerja merupakan semua keadaan yang terdapat di sekitar tempat kerja, akan memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung”. Sedangkan, menurut Soedarso (2016:95), “Lingkungan kerja merupakan lingkungan dimana para karyawan dapat melaksanakan tugasnya sehari-hari dengan keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut,”

Menurut Mulia (2021:7), “Lingkungan Kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik ataupun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Bila pegawai merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya maka kinerjanya pun akan meningkat, sehingga pegawai dapat lebih semangat bekerja dan pada akhirnya meningkatkan

kinerjanya”. Sedangkan menurut Sunyoto (2015:43), “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas- tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik, penerangan, dan lain- lain”.

Indikator Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kenyamanan fisik, tetapi juga oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Untuk memahami kualitas suatu lingkungan kerja secara menyeluruh, diperlukan indikator-indikator yang mampu menggambarkan kondisi dan suasana kerja secara objektif maupun subjektif. Menurut Fachrezi, dkk (2020:111), adapun indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut :

1. Fasilitas
Fasilitas yang baik dan memadai dapat meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya fasilitas yang kurang memadai dapat menghambat kinerja karyawan.
2. Kebisingan
Kebisingan merupakan polusi suara yang tidak diinginkan dapat berdampak buruk seperti timbulnya perasaan tidak nyaman, mengganggu konsentrasi dan menjadi gangguan dalam berkomunikasi.
3. Sirkulasi Udara
Dapat berdampak buruk terhadap kesehatan maupun kualitas bekerja terutama pada saat beban kerja fisik tinggi.
4. Hubungan Kerja
Hubungan kerja antara orang- orang yang ada di dalamnya juga berpengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja sehingga menimbulkan rasa tenang dalam bekerja.

Disiplin Kerja

Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Rayyan & Paryanti (2021:12), “Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang dalam memenuhi segala peraturan perusahaan, dengan adanya dimensi dan indikator yang mendukung.

Menurut Nurkhotimah (2022:45), “Disiplin Kerja adalah sikap atau tingkah laku yang menunjukkan kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh instansi atau organisasinya baik yang tertulis maupun tidak tertulis sehingga diharapkan pekerjaan yang dilakukan efektif dan efisien”. Sedangkan, menurut Agustini (2019:78), “Disiplin merupakan ketaatan seseorang terhadap suatu peraturan dalam organisasi yang menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar kesadaran dan keinsafan, bukan karena adanya paksaan dan sifatnya sukarela.

Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi/ instansi. (Agustini 2019:104)menyatakan ada beberapa indikator disiplin kerja, yaitu :

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran pegawai untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi yang ditandai dengan rendahnya tingkat ketidakhadiran pegawai.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Ketaatan pada atasan, yaitu mengikuti apa yang diarahkan atasan guna mendapatkan hasil yang terbaik.
4. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang secara sukarela mengerjakan tugasnya dengan baik bukan atas paksaan.
5. Tanggung jawab, yaitu kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilaku kerjanya.

Kinerja Pegawai

Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Busro (2018:89) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian, kemampuan mengatasi masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”.

Menurut Kasmir (2016:182) menyatakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas- tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”. Sedangkan, menurut , “Kinerja adalah hasil kerja seseorang dalam periode waktu tertentu yang didasarkan pada standar atau ukuran- ukuran pencapaian tujuan organisasi”.

Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai digunakan sebagai ukuran untuk menilai sejauh mana seorang pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya indikator yang jelas, organisasi dapat menilai efektivitas kerja pegawai secara objektif dan terukur. Menurut Kasmir (2016:208-210), bahwa dalam mengetahui kinerja pegawai perlu dilakukan dengan suatu alat ukur atau teknik yang baik dan benar sesuai dengan kondisi organisasi, sehingga dapat meminimalkan hal- hal yang bersifat negatif bagi pegawai di dalam organisasi/ instansi. Adapun indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)
2. Kuantitas (jumlah)
3. Waktu (jangka waktu)
4. Penekanan biaya
5. Pengawasan
6. Hubungan antar pegawai.

Komitmen Organisasi

Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018:75) bahwa, “Komitmen organisasi adalah perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan yang dapat mencapai visi, misi, dan tujuan bersama. Menurut Suparyadi (2015:452), “Komitmen organisasi adalah sikap yang menunjukkan lebih dari sekadar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi tercapainya tujuan. Sedangkan, menurut (Maranata, dkk (2023:4), “Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut”.

Indikator Komitmen Organisasi

Indikator komitmen organisasi berfungsi untuk menilai tingkat keterikatan dan kesediaan pegawai dalam mendukung tujuan organisasi. Dengan indikator yang jelas, organisasi dapat mengetahui sejauh mana pegawai berperan aktif dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi. Menurut Soekidjan (2016:51), indikator komitmen organisasi yang dapat dilihat pada pegawai adalah sebagai berikut :

1. Penyesuaian
2. Loyalitas
3. Aktif mendukung
4. Pengorbanan pribadi.

2. Metode Penelitian

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:8) dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random. Dalam penelitian ini, peneliti juga ingin melihat Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi

Penentuan populasi penting agar hasil penelitian dapat menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Menurut Sugiyono (2017: 126), menyatakan bahwa “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/ subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara, sebanyak 126 orang.

Sampel

Pengambilan sampel dilakukan agar data yang diperoleh dapat mewakili populasi secara akurat dan efisien. Menurut Sugiyono (2017: 127) menyatakan bahwa, “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Soendjoto (2022:26), bahwa teknik “*Purposive sampling* adalah salah satu teknik sampling non random sampling yang dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan karakteristik khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian, sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian”. Karakteristik ini telah diketahui dan ditetapkan oleh peneliti, sehingga mereka hanya perlu menghubungkan unit sampel berdasarkan kriteria- kriteria tertentu. Adapun kriteria sampel adalah sebagai berikut :

1. Pegawai yang berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara) sebagai responden.
2. PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang memiliki pangkat/ golongan II (Pengatur) dan III (Penata) di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.
3. Seluruh PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin dengan asumsi tingkat eror (e) = 5%. Rumus *slovin* untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolelir ($e = 0,05$).

Dengan menggunakan rumus slovin, maka perhitungan jumlah sampel dapat dikalkulasikan menjadi sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{126}{1 + 126 (0,05)^2}$$

$$n = \frac{126}{1,31}$$

$$n = 96,18 = 96$$

Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan untuk penelitian ini sebanyak 96 orang.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software *WarpPLS* 8.0. Teknik analisis SEM-PLS dipilih karena sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu bersifat prediksi. Selain itu, didasari oleh beberapa pertimbangan bahwa SEM-PLS memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

1. SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang lebih kecil dan model yang kompleks.
2. SEM-PLS memberi asumsi distribusi data yang lebih longgar dibanding teknik analisis lainnya.

Adapun beberapa langkah analisis (Ghozali, 2021) dengan menggunakan SEM-PLS (*Structural Equation Modelling-Partial Least Square*) tersebut dapat dilihat pada gambar 3.1 sebagai berikut ini :



Gambar 2.1 Tahap Analisis SEM-PLS
 Sumber: Ghozali (2021)

3. Hasil Penelitian

Pengujian Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Tabel 3.1 *Goodness of Fit*

Kriteria	Rule of Thumb	Indeks	P- Value	Keterangan
Avarange Path Coefficient (APC)	Acceptable $P < 0,05$	0,329	<0,001	Diterima
Avarange R-Squared (ARS)	Acceptable $P < 0,05$	0,586	<0,001	Diterima
Avarange Adjusted R-Squared (AARS)	Acceptable $P < 0,05$	0,571	<0,001	Diterima
Avarange Block VIF (AVIF)	Acceptable if ≤ 5 , ideally $\leq 3,3$	1,321	-	Diterima
Avarange Full Collinearity VIF (AFVIF)	Acceptable if ≤ 5 , ideally $\leq 3,3$	1,935	-	Diterima
Tenenhaus GoF (GoF)	Small $\geq 0,1$, Medium $\geq 0,25$, Large $\geq 0,36$	0,666	-	Diterima

<i>Simpson's paradox ratio (SPR)</i>	<i>Acceptable if $\leq 0,7$ Ideally = 1</i>	1	-	Diterima
<i>R-squared contribution ratio (RSCR)</i>	<i>Acceptable if $\leq 0,9$, Ideally = 1</i>	1	-	Diterima
<i>Statistical suppression ratio (SSR)</i>	<i>Acceptable if $\leq 0,7$</i>	1	-	Diterima
<i>Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)</i>	<i>Acceptable if $\leq 0,7$</i>	1	-	Diterima

Sumber: Hasil Olah Data WarpPLS 8.0 (2026)

Melalui penjelasan di atas, secara menyeluruh hasil yang diperoleh dari *goodness of fit* pada model penelitian ini menunjukkan fit yang sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa evaluasi model fit sesuai atau didukung oleh data penelitian.

Evaluasi Model Struktural

Tabel 3.2 Hasil Evaluasi Model Struktural

Ukuran Evaluasi	Aturan Kriteria	Hasil Uji Model
<i>Tenenhaus Goodness of Fit (GoF)</i>	Kecil jika ≥ 0.1 , sedang ≥ 0.25 , besar ≥ 0.36	0,606
<i>Q2 Predictive Relevance</i>	$Q2 > 0$ = model mempunyai <i>predictive relevance</i> $Q2 < 0$ = model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>	$Q2 = 0,674$
R^2 (Y, X1, X2, X3, Z)	≤ 0.25 lemah, 0.26-0.45 moderat, 0.46-0.70 kuat, ≥ 0.71 sangat kuat	$R^2 = 0,670$

Sumber: Hasil Data Olah WarpPLS 8.0 (2026)

Berdasarkan hasil evaluasi model struktural pada tabel diatas dapat dilihat *Tenenhaus Goodness of Fit (GoF)* memperoleh nilai sebesar 0,666 dan masuk ke dalam kategori kuat karena nilai yang diperoleh $\geq 0,36$. Dengan demikian model ini memiliki kesesuaian yang besar dalam menjelaskan pengaruh dari variabel X1, X2, X3, Z terhadap Y. Kemudian pada Tabel 4.15 menunjukkan hasil Q2 masuk ke dalam kategori *predictive relevance* karena nilai yang diperoleh sebesar 0,67 yang artinya memenuhi kriteria > 0 . Selanjutnya, dengan nilai R2 sebesar 0,670 artinya motivasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi memiliki peranan yang moderat dalam memengaruhi kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, dan komitmen organisasi memengaruhi kinerja pegawai sebesar 67,0% dan sisanya sebesar 33,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Misalnya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan lain-lain.

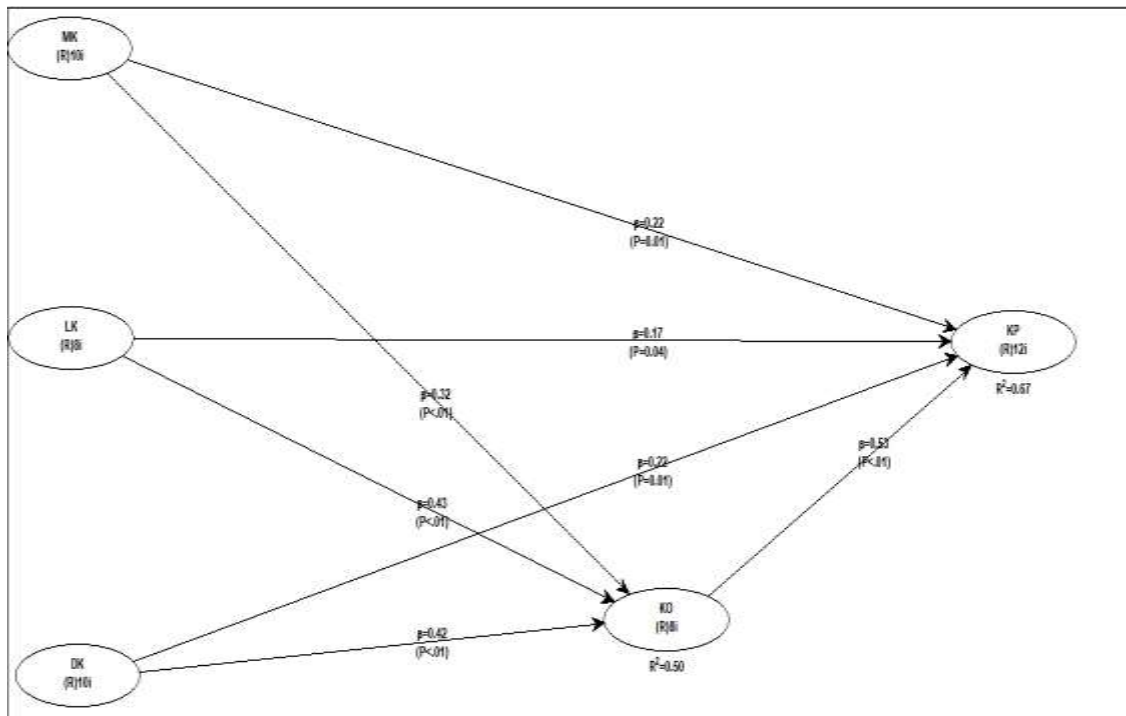
Uji Signifikansi Pengaruh antar Variabel

Tabel 3.3 Uji Signifikansi Pengaruh antar Variabel

Hubungan Variabel	<i>PathCoefficient</i>	<i>P-Value</i>
X1 (Motivasi Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,216	0,014
X2 (Lingkungan Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,171	0,041
X3 (Disiplin Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,219	0,012
Z (Komitmen Organisasi) → Y (Kinerja Pegawai)	0,526	<0,001
X1 (Motivasi Kerja) → Z (Komitmen Organisasi)	0,318	<0,001
X2 (Lingkungan Kerja) → Z (Komitmen Organisasi)	0,429	<0,001
X3 (Disiplin Kerja) → Z (Komitmen Organisasi)	0,423	<0,001

Sumber: Hasil Olah Data WarPLS 8.0 (2026)

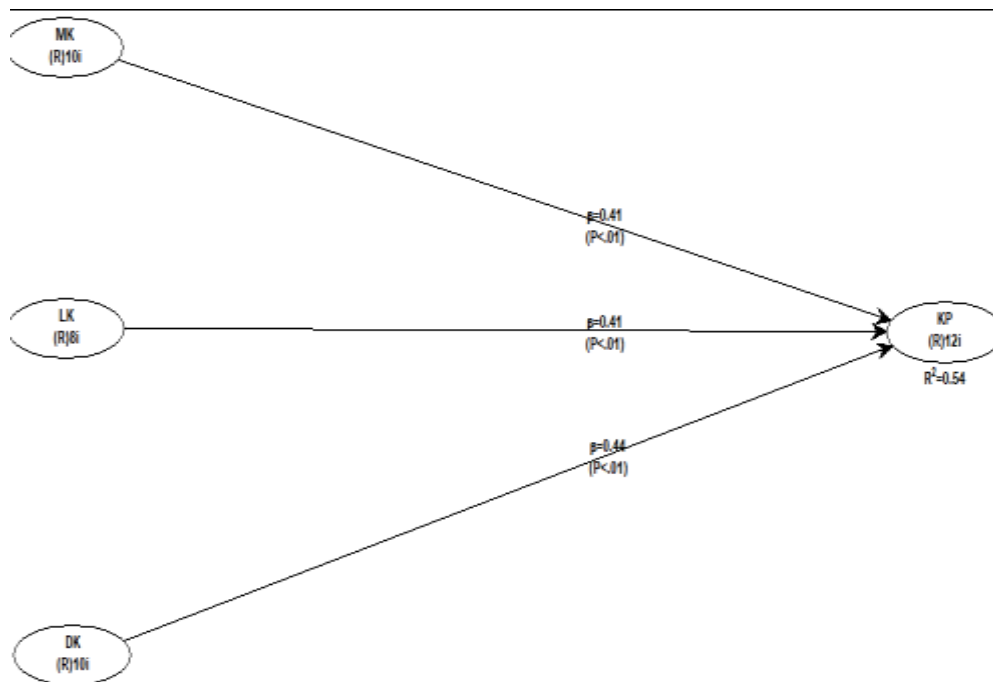
Hasil estimasi signifikansi hubungan antar variabel dapat juga ditunjukkan pada gambar 3.1 berikut ini, yaitu mengenai model diagram jalur



Gambar 3.1 Estimasi Hubungan antar Variabel dalam Model Empiris
 Sumber: Hasil Olah Data WarpPLS 8.0 (2026)

Hasil uji model struktural digunakan untuk melihat bagaimana pengaruh dari satu variabel ke variabel lainnya. Berdasarkan gambar 4.1 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel motivasi kerja, lingkungan kerja, disiplin kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan perolehan nilai masing-masing *P-Value* 0,014, 0,041, 0,012, <0,001, <0,001, <0,001, <0,001.

Pengujian Mediasi



Gambar 3.2 Pengaruh Langsung (*Direct*)
 Sumber: Hasil Olah Data WarpPLS 8.0 (2026)

Hasil pengujian yang komprehensif atau pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung pada penelitian ini, dapat diperhatikan pada Tabel 4.17 di bawah ini.

Tabel 3.3 Pengaruh Langsung (*Direct*)

Path Deskripsi	Path Coefficient	P-Value
X1(Motivasi Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0,405	<0.001
X2 (Lingkungan Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0.409	<0.001
X3 (Disiplin Kerja) → Y (Kinerja Pegawai)	0.441	<0.001

Sumber: Hasil Olah Data WarpPLS 8.0 (2026)

Berdasarkan hasil estimasi pengaruh langsung (*direct effect*) yang disajikan pada Tabel 3.3, menunjukkan bahwa seluruh variabel independen (X1, X2, dan X3) yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y). Hasil pengujian menunjukkan bahwa X1 (Motivasi Kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Y (Kinerja Pegawai) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,405 dan nilai *P-Value* <0,001. Selanjutnya, X2 (Lingkungan Kerja) menunjukkan hasil pengujian dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,409 dan nilai *P-Value* <0,001, X3 (Disiplin Kerja) menunjukkan hasil pengujian dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,441 dan nilai *P-Value* <0,001. Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja dalam organisasi akan mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan. Seluruh hasil estimasi *direct effect* menunjukkan bahwa semua jalur hubungan yang diuji memiliki nilai *P-Value* yang signifikan sehingga tidak terdapat variabel yang tidak signifikan dalam model. Oleh karena itu, pengujian model dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya, yaitu melakukan estimasi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel intervening menggunakan model mediasi PLS-SEM yang mencakup jalur $X \rightarrow Y$ (*path c'*), $X \rightarrow Z$ (*path a*), dan $Z \rightarrow Y$ (*path b*).

Tabel 3.4 Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Hubungan Variabel	Coefficient	P-Value	Signifikan / Tidak Signifikan
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0.157	0,009	Signifikan
Lingkungan Kerja → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0,226	<0,001	Signifikan
Disiplin Kerja → Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai	0,223	<0,001	Signifikan

Sumber: Hasil Olah Data WarpPLS 8.0 (2026)

Berdasarkan *output* estimasi dari Tabel 3.4 di atas terlihat bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi mendapat hasil yang signifikan. Selanjutnya, setelah kedua langkah di atas terpenuhi kondisinya maka dapat dilanjutkan pada penarikan kesimpulan mengenai mediasi, yaitu :

1. Apabila koefisien *path*'' dari hasil estimasi langkah tetap signifikan dan tidak berubah ($c''=c$) maka hipotesis mediasi tidak didukung.
2. Jika koefisien jalur c'' nilainya turun ($c''<c$) tetapi tetap signifikan maka mediasinya berbentuk mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Jika koefisien jalur c'' nilainya turun ($c''<c$) dan menjadi tidak signifikan maka mediasinya berbentuk mediasi penuh (*full mediation*).

Mengacu pada prosedur pengambilan kesimpulan tentang mediasi seperti di atas maka diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Mengenai bentuk mediasi yang terjadi di atas yaitu pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi tergolong pada mediasi sebagian (*partial mediation*).

Pembahasan

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis dari variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan hasil yang positif dan signifikan yang dapat dilihat dari perolehan *P-Value* sebesar 0,014, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) diterima (H_1 diterima). Nilai koefisien antara Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) diperoleh sebesar 0,216 dengan arah positif. Hal ini dapat dikatakan bahwa apabila motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh *P-Value* sebesar 0,041, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) diterima (H_2 diterima). Pengujian hipotesis pada variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,171 dengan arah yang positif dan dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memperoleh *P-Value* sebesar 0,012, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) diterima (H_3 diterima). Pengujian hipotesis pada variabel disiplin kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,219 dengan arah positif dan dapat dinyatakan bahwa apabila disiplin kerja yang dimiliki oleh pegawai baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji hipotesis variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi memperoleh *P-Value* sebesar $<0,001$, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) diterima (H_4). Pengujian hipotesis pada variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,318 dengan arah yang positif dapat dinyatakan bahwa apabila motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji hipotesis variabel lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi memperoleh *P-Value* sebesar $<0,001$, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) diterima (H_5 diterima). Pengujian hipotesis pada variabel lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,429 dengan arah yang positif dan dapat dinyatakan bahwa apabila lingkungan kerja dalam keadaan yang baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji hipotesis disiplin kerja terhadap komitmen organisasi memperoleh *P-Value* sebesar $<0,001$, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi (Z) diterima (H_6 diterima). Pengujian hipotesis pada variabel lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi menunjukkan nilai koefisien

sebesar 0,423 dengan arah yang positif dan dapat dinyatakan bahwa apabila disiplin kerja pegawai dalam keadaan yang baik, maka akan meningkatkan komitmen organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji hipotesis variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memperoleh *P-Value* sebesar $<0,001$, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y) diterima (H_5 diterima). Pengujian hipotesis pada variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,526 dengan arah yang positif dan dapat dinyatakan bahwa apabila komitmen organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh komitmen organisasi memperoleh *P-Value* sebesar 0,009, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Pengujian hipotesis pada variabel Motivasi Kerja (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,157 dengan arah yang positif. Berdasarkan hasil uji yang diperoleh, maka hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai diterima (H_8 diterima). Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi memiliki peran dalam memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh komitmen organisasi memperoleh *P-Value* sebesar $<0,001$, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Pengujian hipotesis pada variabel Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,226 dengan arah yang positif. Berdasarkan hasil uji yang diperoleh, maka hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai diterima (H_9 diterima). Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi memiliki peran dalam memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Hasil analisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh komitmen organisasi memperoleh *P-Value* sebesar $<0,001$, hasil tersebut dikatakan signifikan karena masuk ke dalam kriteria ($<0,05$). Pengujian hipotesis pada variabel Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,223 dengan arah yang positif. Berdasarkan hasil uji yang diperoleh, maka hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja pegawai diterima (H_{10} diterima). Hal ini berarti bahwa komitmen organisasi memiliki peran dalam memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tapanuli Utara.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ketiga variabel tersebut juga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta mampu memediasi pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor-

faktor tersebut, tetapi juga melalui penguatan komitmen organisasi. Saran: Instansi disarankan meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan motivasi kerja, penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, dan penerapan disiplin kerja yang konsisten. Selain itu, perlu dilakukan upaya memperkuat komitmen organisasi melalui komunikasi yang baik, keterlibatan pegawai, dan budaya kerja yang positif. Penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta memperluas objek dan metode penelitian agar hasil lebih komprehensif.

Referensi

1. Agustini, F. (2019). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: UISU Press.
2. Busro, M. (2018). *Teori- Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st ed. Jakarta: Prenada Media.
3. Fachrezi, dkk. (2020). "Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu." *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3:107–9.
4. Ghozali. (2021). *Partial Least Square Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
5. Kasmir. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1; C. Jakarta: Rajawali Pers.
6. Maranata, H. B., dkk. (2023). "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Bumh Kota Semarang." *Applied Research in Management and Business* 2(2):1–10. doi: 10.53416/arimbi.v22i2.120.
7. Mulia, R.A., & Saputra, N.. (2021). "Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang." *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi* 1:1–24. doi: 10.69989/t1m78k36.
8. Novel, A. J. N., dkk. (2023). *Buku Ajar Manajemen SDM*. edited by Efitra. Jambi: Sonpedia Publishing.
9. Nurkhotimah, S., (2022). "Pengaruh Pelatihan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Sukamantri Kecamatan Tambelang Kabupaten Bekasi." *Jurnal Manageable* 1:49–56.
10. Panjaitan, M, Nadapdap, K., dkk. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Perspektif Pengelolaan SDM Dalam Organisasi*. Hartini. Klaten: Penerbit Lakeisha.
11. Rayyan, A., & Paryanti, A.B.. (2021). "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Toko Buku Gramedia Matraman Jakarta." *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen* 2:9–19.
12. Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
13. Soekidjan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
14. Soerdarso, W.S.. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Perencanaan, Strategi, Isu-Isu Utama, Dan Globalisasi)*. Bandung: Manggu Media.
15. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
16. Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung.
17. Sunyoto, D., (2015). *Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).