

**PENGARUH DISIPLIN, ETOS KERJA, DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM PROPERTY
BRANCH MANADO**

TESIS

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

Nurdianto

NIM : 20402400296

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH DISIPLIN, ETOS KERJA, DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM PROPERTY**

BRANCH MANADO

Disusun Oleh:

**Nurdianto
NIM : 20402400296**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya

\dapat diajukan kehadapan Sidang Panitia Ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 08 Juli 2025

Pembimbing,

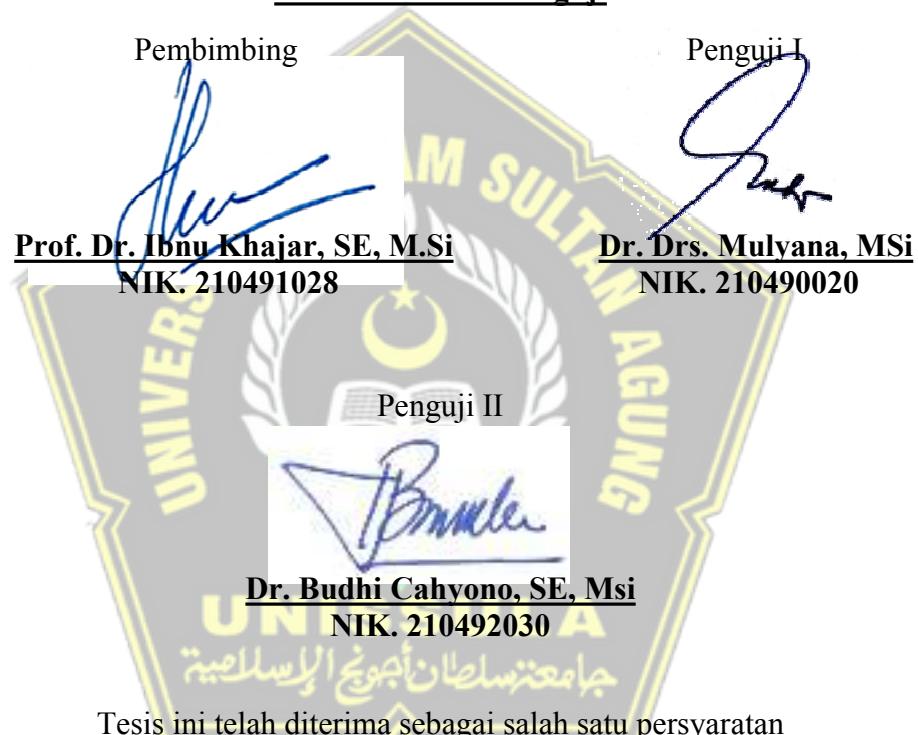
Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

**PENGARUH DISIPLIN, ETOS KERJA, DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM PROPERTY
BRANCH MANADO**

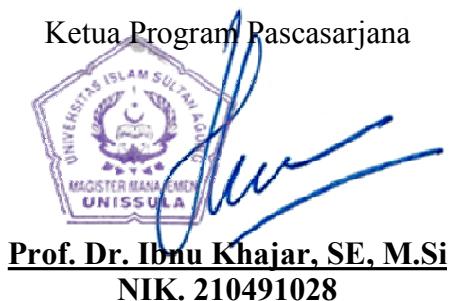
Disusun Oleh:
Nurdianto
NIM : 20402400296

Telah dipertahankan didepan penguji
Pada tanggal 08 Uuli 2025

Susunan Dewan Penguji



Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 08 Juli 2025



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Nurdianto

NIM : 20402400296

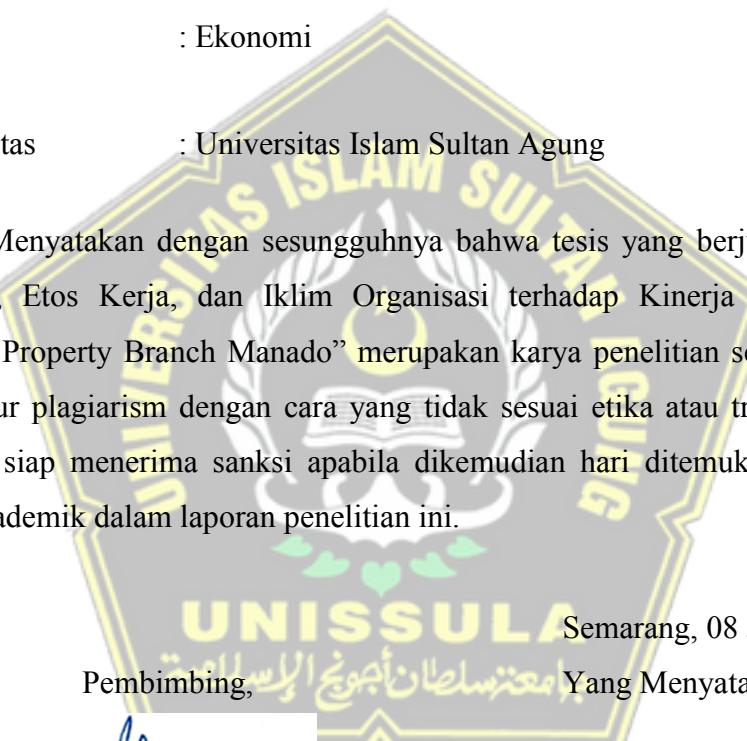
Program Studi : Magister Manajemen

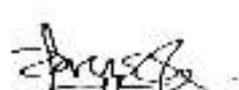
Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Disiplin, Etos Kerja, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado” merupakan karya penelitian sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 08 Juli 2025

Pembimbing,  Yang Menyatakan



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si
NIK. 210491028

Nurdianto
NIM. 20402400296

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Nurdianto
NIM : 20402400296
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

**PENGARUH DISIPLIN, ETOS KERJA, DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELKOM PROPERTY
BRANCH MANADO**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 08 Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



Nurdianto

NIM. 20402400296

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin, etos kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado.

Variabel pada penelitian ini terdiri dari : Disiplin yang dilambangkan dengan (X1), Etos Kerja yang dilambangkan dengan (X2), Iklim Organisasi yang dilambangkan dengan (X3) serta Kinerja Karyawan yang dilambangkan dengan (Y). Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu, metode penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data melalui kuesioner, observasi dan wawancara. Jenis pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling acak (*simple random sampling*). Sampel yang digunakan berjumlah 60 responden yang diambil dari karyawan PT. Telkom Property Branch Manado.

Hasil penelitian dan pengujian hipotesis menunjukkan bahwa : (1) Disiplin berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi disiplin karyawan, maka kinerja karyawan semakin tinggi. (2) Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi etos kerja karyawan, maka kinerja karyawan semakin tinggi. (3) Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik iklim organisasi, maka kinerja karyawan semakin tinggi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin, etos kerja dan iklim organisasi merupakan faktor-faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan disiplin, etos kerja dan iklim organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kata kunci : *Disiplin, Etos Kerja, Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan*

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of discipline, work ethic, and organizational climate on employee performance. The sample in this study were employees at PT. Telkom Property Branch Manado.

The variables in this study consist of: Discipline symbolized by (X1), Work Ethic symbolized by (X2), Organizational Climate symbolized by (X3) and Employee Performance symbolized by (Y). The method used in this study is a descriptive quantitative research method. This study uses data collection techniques through questionnaires, observations and interviews. The type of sampling used is random sampling (simple random sampling). The sample used was 60 respondents taken from employees of PT. Telkom Property Branch Manado.

The results of the research and hypothesis testing show that: (1) Discipline has a positive effect on employee performance. The higher the employee discipline, the higher the employee performance. (2) Work ethic has a positive effect on employee performance. The higher the employee work ethic, the higher the employee performance. (3) Organizational climate has a positive effect on employee performance. The better the organizational climate, the higher the employee performance.

The results of this study indicate that discipline, work ethic and organizational climate are important factors in improving performance. Therefore, companies need to pay attention to and improve discipline, work ethic and organizational climate to improve employee performance.

Keywords: Discipline, Work Ethic, Organizational Climate, Employee Performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: **“Pengaruh Disiplin, Etos Kerja, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

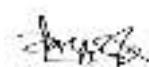
Tesis ini dapat terselesaikan tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak/Ibu Pimpinan Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas selama proses studi.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing, memberikan arahan, masukan, dan motivasi selama proses penyusunan tesis ini.
3. Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan wawasan selama masa perkuliahan.
4. Pimpinan dan seluruh karyawan PT. Telkom Property Branch Manado, yang telah memberikan izin serta data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
5. Keluarga tercinta, terutama orang tua, istri tercinta Elma Fitriana, dan anak-anak penulis, yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan kasih sayang yang tidak ternilai.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Oleh karena itu, penulis membuka diri terhadap saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan karya ini.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya.

Semarang, Juli 2025



Nurdianto



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTARK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Kinerja Karyawan	8
2.1.1 Pengertian Kinerja	8
2.1.2 Indikator Kinerja	9
2.2 Disiplin Kinerja	10
2.2.1 Pengertian Disiplin Kinerja	10
2.2.2 Indikator Disiplin Kerja	11
2.3 Etos Kerja	12
2.3.1 Pengertian Etos Kerja	12
2.3.2 Indikator Etos Kerja	13
2.4 Iklim Organisasi	14
2.4.1 Pengertian Iklim Organisasi	14
2.4.2 Pengukuran Iklim Organisasi	15
2.5 Komitmen Karyawan	16
2.5.1 Pengertian Komitmen Karyawan	16
2.5.2 Pengukuran Komitmen Karyawan	17
2.6 Pengembangan Hipotesis	18
2.6.1 Pengaruh Disiplin terhadap Komitmen Karyawan	18
2.6.2 Pengaruh Etos Kerja terhadap Komitmen Karyawan	18
2.6.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan	19
2.6.4 Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	20
2.6.5 Model Empirik	21
2.7 Kerangka Konsep	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Model dan Pendekatan Penelitian	23
3.2 Ruang Lingkup Penelitian	23

3.2.1 Subjek dan Objek Penelitian	24
3.2.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	24
3.3 Teknik Pengumpulan Data	24
3.4 Populasi dan Sampel	24
3.5 Variabel Penelitian	25
3.6 Operasional dan Indikator Variabel Penelitian	26
3.7 Teknik Analisis Data	32
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	41
4.1 Hasil Penelitian	41
4.1.1 Evaluasi Model Pengukuran Refleksif (<i>Outer Model</i>)	42
4.1.2 Inner Model	48
4.2 Pembahasan	52
4.2.1 Pengaruh Disiplin Terhadap Komitmen Karyawan	52
4.2.2 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Komitmen Karyawan	53
4.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan	54
4.2.4 Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	56
5.1 Kesimpulan	56
5.2 Saran	56
DAFTAR PUSTAKA	58
LAMPIRAN	62



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado	3
Tabel 1.2 Rekapitulasi Presensi Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado	4
Tabel 1.3 <i>Research GAP</i>	5
Tabel 2.1 Hasil <i>Research Disiplin</i> terhadap Kinerja	21
Tabel 3.1 Variabel Penelitian dan Indikator	27
Tabel 3.2 Skala Likert	32
Tabel 4.1 Hasil Analisis Deskriptif	43
Tabel 4.2 Uji Validitas	45
Tabel 4.3 <i>Average Variance Extracted</i>	47
Tabel 4.4 Uji Diskriminan Validitas	48
Tabel 4.5 Uji Koefisien Determinasi	49
Tabel 4.6 <i>F Square (f²)</i>	50
Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas	51
Tabel 4.8 Hasil <i>Path Coefficients</i>	51



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado	4
Gambar 2.1 Kerangka Konsep	22
Gambar 3.1 Variabel Penelitian	26
Gambar 4.1 Hasil Hipotesis Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS	42
Gambar 4.2 Hasil Uji Inner Model SmartPLS	49



DAFTAR LAMPIRAN

Kuisisioner	62
Hasil Penelitian	68
Hasil Analisis Deskriptif	68
Hasil Uji Validitas	68
Hasil Uji Reabilitas	70
Hasil Uji Diskriminan Validitas	70
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R ²)	70
Hasil F Square (f ²)	71
Hasil Uji Multikolinearitas	71
Hasil Path Coefficients	71

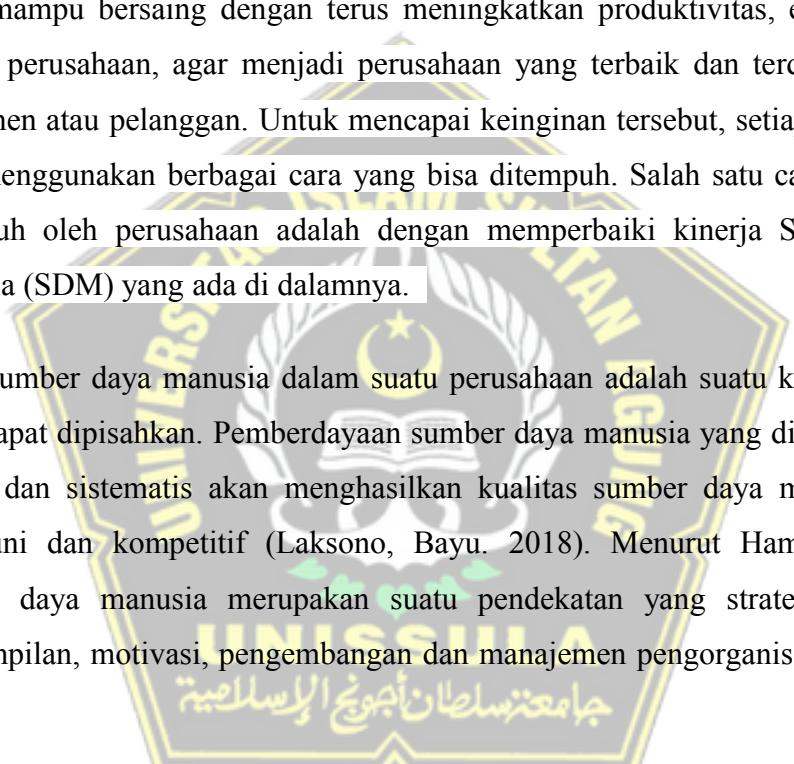


BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, agar dapat bersaing dan mengatasi tuntutan konsumen atau pelanggan yang semakin tinggi. Perusahaan harus mampu bersaing dengan terus meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kinerja perusahaan, agar menjadi perusahaan yang terbaik dan terdepan dimata konsumen atau pelanggan. Untuk mencapai keinginan tersebut, setiap perusahaan pasti menggunakan berbagai cara yang bisa ditempuh. Salah satu cara yang bisa ditempuh oleh perusahaan adalah dengan memperbaiki kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalamnya.



Sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Pemberdayaan sumber daya manusia yang dikelola secara teratur dan sistematis akan menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan kompetitif (Laksono, Bayu. 2018). Menurut Hamali (2016:2) sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya.

Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki sumber daya manusia terampil akan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan antara lain yaitu, kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja (Kasmir, 2016: 189-193).

Komitmen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja (etos kerja). Menurut Newstorm (dalam Wibowo, 2017) komitmen merupakan tingkat keterlibatan pekerja (karyawan) dalam mengidentifikasi organisasi atau perusahaan dan aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen berhubungan erat pada kaitannya dengan organisasi di tingkat emosional. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan dapat dilihat dari adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, serta keinginan kuat untuk tetap menjadi karyawan yang baik pada perusahaan.

Selanjutnya menurut Kaswan (2012:8) kinerja karyawan mempengaruhi seberapa besar mereka memberi kontribusi kepada perusahaan. Maka untuk mendapatkan kinerja yang baik dari seorang karyawan, sebuah perusahaan harus dapat memberikan sarana dan prasarana sebagai penunjang dalam penyelesaian pekerjaan. Menurut Kasmir (2016), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu faktor yang sangat berpengaruh pada sumber daya manusia adalah faktor disiplin. Menurut Hasibuan (2019:193) kedisiplinan merupakan fungsi operatif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai.

Disiplin adalah suatu ketataan atau kepatuhan terhadap peraturan di dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai perilaku yang dapat dikendalikan. Singodimedjo (dalam Sutrisno, 2019) menyatakan disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma yang berlaku di sekitarnya, dan disiplin pegawai sangat mempengaruhi tujuan instansi. Selain itu, Veithzal Rivai Zainal dkk (2015,) menerangkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

Faktor di atas juga mempengaruhi perusahaan PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Branch Manado, yang bergerak di bidang penyediaan gedung perkantoran dan jasa pemeliharaan serta perawatan gedung. PT. Telkom Property Branch Manado menerapkan disiplin waktu sebagai salah satu tujuan yang utama. Disiplin karyawan PT. Telkom Property Branch Manado ini diwujudkan salah satunya dengan waktu hadir bekerja dimulai pukul 08.00 hingga 17.00.

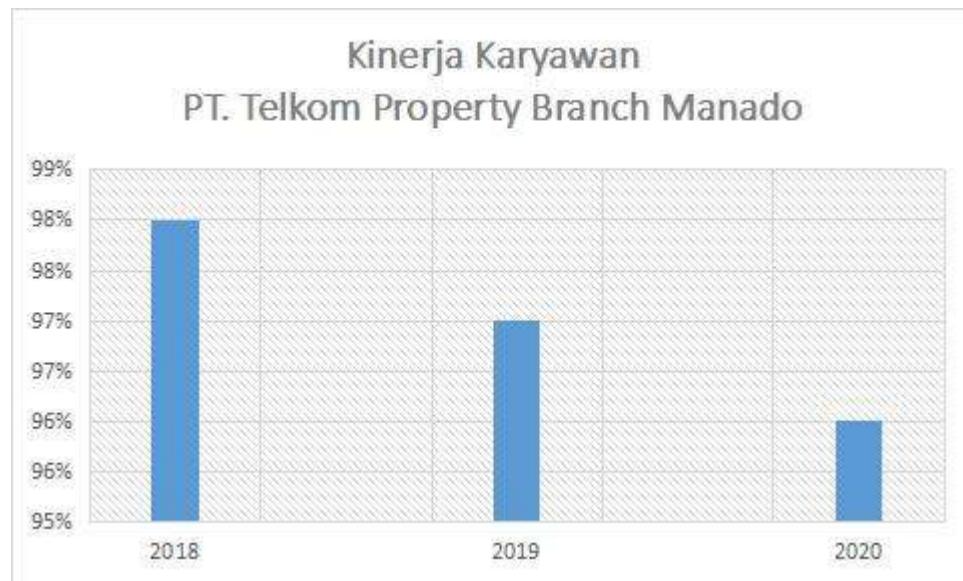
Walaupun peraturan serta standar dalam bekerja sudah diketahui dan dipahami oleh setiap karyawan, namun tetap saja ada beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran. Oleh karena itu PT. Telkom Property Branch Manado memberlakukan tindakan dalam bentuk disiplin korektif sebagai upaya untuk mencegah agar pelanggaran tidak terulang pada hari-hari selanjutnya. Untuk mencapai tujuan ini tindakan yang dilakukan oleh PT Telkom Property Branch Manado adalah dengan menerapkan sanksi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai etos kerja, disiplin kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado. Beberapa hal yang disampaikan koordinator lapangan PT. Telkom Property Branch Manado pada saat pra-survey tentang permasalahan yang berhubungan dengan kinerja karyawan, di antaranya bahwa : (1) Kurangnya mematuhi aturan jam kerja pada perusahaan, (2) Adanya beberapa karyawan tidak masuk tanpa ijin, (3) Hubungan antara karyawan dengan atasan yang kurang kondusif, di antaranya bila ada keluhan – keluhan tidak ditindaklanjuti dengan baik, (4) Suasana kerja yang kurang nyaman karena koordinasi antara pimpinan, karyawan yang sangat minim, (5) Capaian target yang kurang tercapai.

Tabel 1.1
Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado

Tahun	Capaian Kinerja
2018	98%

2019	97%
2020	96%



Gambar 1.1

Tabel 1.2

Rekapitulasi Presensi Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado

Indikator Kinerja	Periode												Total	
	Tahun	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
Tidak masuk tanpa keterangan	2019	3	4	3	2	4	6	3	3	4	2	7	4	45
	2020	4	3	5	4	3	6	5	3	4	6	4	7	54
Pulang sebelum waktunya	2019	2	3	3	4	3	2	4	2	5	3	4	4	39
	2020	3	3	4	4	3	5	4	6	4	3	4	3	46
Jumlah	2019	5	7	6	6	7	8	7	5	9	5	11	8	84
	2020	7	6	9	8	6	11	9	9	8	9	8	10	100

Sumber : PT. Telkom Property Branch Manado, 2020

Tabel di atas memperlihatkan bahwa setiap bulan terdapat beberapa karyawan yang tidak masuk kerja tanpa alasan dan pulang sebelum waktunya. Hal itu menunjukkan kurangnya disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan jam kerja yang ada. Padahal, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai etos kerja yang baik, disiplin dalam menjalankan pekerjaan dan iklim organisasi yang mendukung, baik dari segi pemimpin maupun karyawan pada pola tugas, tanggung jawab, berdaya guna sesuai dengan peraturan yang ada, menuju tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian tentang kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhinya telah dilakukan oleh beberapa peneliti.

Tabel 1.3
Research Gap

No	Keterangan	Hasil Berpengaruh, (Peneliti, Tahun)	Hasil Tidak Berpengaruh (Peneliti, Tahun)
1.	Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kencanawati (2013), Octarina (2013), Ratri (2013)	Timbuleng dan Sumarauw (2015)
2.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Febiningtyas dan Ekaningtias (2014), Tindow (2014), Timbuleng dan Sumarauw (2015), Athar (2020)	Indraputra (2013), Yakub (2014), Sofyan et al (2016)
3.	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Aqsariyanti (2019), Riansah dan Sari (2019), Mc-Murray (2012)	Pasaribu dan Indrawati (2016), Raza & Arid (2010)

Permasalahan perusahaan di atas harus dicarikan solusinya, sehingga masalah pada penelitian ini dapat dirumuskan yaitu bagaimana pengaruh disiplin kerja, etos kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan PT Telkom Properti Branch Manado.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah yang telah diuraikan oleh penulis, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh disiplin terhadap komitmen karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado?
2. Bagaimana pengaruh etos kerja terhadap komitmen karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado?
3. Bagaimana pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado?
4. Bagaimana pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh disiplin terhadap komitmen karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado.
2. Mengetahui pengaruh etos kerja terhadap komitmen karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado.
3. Mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado.
4. Mengetahui pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado.

1.4. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis untuk menerapkan pengetahuan teoritis yang telah diperoleh selama berkuliahan diprogram Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

2. Bagi organisasi atau perusahaan, dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam peningkatan kinerja dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan.
3. Sebagai bahan referensi bagi para penulis dan akademisi yang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh sekelompok karyawan sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan oleh perusahaan

(Arifin *et al.*, 2019). Kinerja karyawan merupakan prestasi atau hasil kerja dilihat dari kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh Sumber Daya Manusia dalam persatuan periode waktu untuk melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab (Mangkunegara, 2017). Sedangkan Payaman Simanjuntak (dalam Veithzal Rivai, 2015) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo, 2013) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Sedangkan Hasibuan (2019) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang atau karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Menurut Sedermayanti (2017) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang/kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral dan etika.

Menurut Priansa (2020) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari organisasi. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Benardin dan Russel (dalam Sudarmanto, 2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian dan keinginan yang dicapai.

Hardiansyah (2017) menyatakan kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Mangkuprawira dan Hubeis (dalam Hardianysah, 2017) menyatakan kinerja yaitu hasil proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari pegawai serta organisasi bersangkutan.

Dengan demikian, berdasarkan pengertian dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja adalah tentang apa saja yang dikerjakan dan bagaimana melakukan pekerjaan itu.

2.1.2 Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2016) indikator kinerja adalah alat yang digunakan untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Adapun indikator kinerja dalam penelitian ini adalah:

1. Kualitas kerja

Pengukuran kualitas kerja dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja tanpa sering melibatkan orang lain.

2.2 Disiplin Kerja

2.2.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Simamora (2004:234) disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Sedangkan Afandi (2016) berpendapat bahwa disiplin kerja adalah suatu tata tertib atau peraturan yang dibuat oleh manajemen suatu organisasi atau perusahaan, disahkan oleh dewan komisaris atau pemilik modal, disepakati oleh serikat pekerja dan diketahui oleh Dinas Tenaga Kerja seterusnya orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada tata tertib yang ada dengan rasa senang hati, sehingga tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban.

Sutrisno (2019) berpendapat bahwa disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Keith Davis (dalam Mangkunegara, 2017) juga mengemukakan bahwa disiplin kerja merupakan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh

pedoman-pedoman organisasi. Hasibuan (2019:213) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Handoko (2001) disiplin adalah “kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional”. Pendapat lain mengatakan bahwa disiplin kerja merupakan “suatu sikap dan perilaku yang berniat untuk menaati segala peraturan organisasi yang didasarkan atas kesadaran diri untuk menyesuaikan dengan peraturan organisasi” (Helmi, 1996). Disiplin kerja menurut Sinungan (2005) adalah “sebagai sikap mental tercermin dalam perbuatan atau tingkah laku perorangan, kelompok atau masyarakat berupa ketiaatan (*obedience*) terhadap peraturan-peraturan atau ketentuan yang ditetapkan pemerintah atau etik norma dan kaidah yang berlaku dalam masyarakat untuk tujuan tertentu”.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap yang tercermin dari perbuatan atau tingkah laku karyawan, berupa kepatuhan atau ketiaatan terhadap peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini disiplin tidak hanya dalam bentuk ketiaatan saja melainkan juga tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, berdasarkan pada hal tersebut diharapkan efektivitas pegawai akan meningkat dan bersikap serta bertingkah laku disiplin.

2.2.2 Indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator disiplin kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Hasibuan (2006) indikator disiplin kerja yaitu:

1) Sikap

Mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan, terdiri dari:

- a) Kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja.
 - b) Mampu memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik.
- 2) Norma

Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam perusahaan dan sebagai acuan dalam bersikap, terdiri dari:

- a) Mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan.
 - b) Mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan
- 3) Tanggung jawab

Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaannya dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan perusahaan.

2.3 Etos Kerja

2.3.1 Pengertian Etos Kerja

Dalam bahasa Yunani, etos berarti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), etos kerja berarti semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang ataupun kelompok. Sedangkan kerja dalam artian luas adalah semua bentuk usaha yang dilakukan oleh manusia, baik dalam hal materi, intelektual dan fisik, maupun hal-hal yang berkaitan dengan keduniaan maupun keakhiratan.

Etos kerja merupakan nilai yang didasarkan pada jiwa yang memiliki inisiatif kerja keras yang menjadi pendorong untuk memajukan sebuah

perusahaan. Menurut Sutrisno (2019) etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditekankan secara implisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan wajar untuk dipertahankan dan ditetapkan dalam kehidupan kekayaan para anggota suatu organisasi.

Menurut Priansa (2020) etos merupakan seperangkat pemahaman dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang secara mendasar mempengaruhi kehidupan, menjadi prinsip-prinsip pergerakan dan cara berekspresi yang khas pada sekelompok orang dengan budaya serta keyakinan yang sama. Etos kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh masyarakat untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai tambah dalam kehidupan mereka.

Anoraga (2020) menyatakan bahwa etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja. Bila individu-individu dalam komunitas memandang kerja sebagai suatu hal yang luhur bagi eksistensi manusia, maka etos kerjanya akan cenderung tinggi. Sebaliknya sikap dan pandangan terhadap kinerja sebagai sesuatu yang bernilai rendah bagi kehidupan, maka etos kerja dengan sendirinya akan rendah.

Sinamo (2020) menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku positif yang berakar pada keyakinan fundamental yang disertai komitmen total pada paradigma kerja yang integral. Jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja, mempercayai dan berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, semua itu akan melahirkan sikap dan perilaku kerja mereka yang khas. Sinamo (2020) juga memandang etos kerja merupakan fondasi dari sukses sejati dan otentik.

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang pegawai untuk menilai bekerja sebagai sesuatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan, sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya dalam organisasi.

2.3.2 Indikator Etos Kerja

Etos kerja yang baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan lebih efektif. Adapun indikator etos kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut Sinamo (2014), sebagai berikut:

1. Kerja cerdas, yaitu :
 - a. Bekerja cerdas penuh kreativitas
 - b. Bekerja tekun penuh keunggulan
2. Kerja keras, yaitu :
 - a. Bekerja keras penuh semangat
 - b. Bekerja benar penuh tanggung jawab
 - c. Bekerja tuntas penuh integritas
3. Kerja ikhlas, yaitu :
 - a. Bekerja tulus penuh rasa syukur
 - b. Bekerja serius penuh kecintaan
 - c. Bekerja paripurna kerendahan hati

2.4 Iklim Organisasi

2.4.1 Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Tiguiri dan Letwin (dalam Wirawan, 2007: 121) iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi. Menurut pendapat Syaiful Sagala (2008: 98) iklim organisasi adalah “serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh karyawan yang dianggap menjadi kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku karyawan”.

Menurut pendapat Timpe (1993 :4) iklim organisasi itu adalah merupakan serangkaian lingkungan kerja yang diukur berdasarkan kolektif dari berbagai orang yang melaksanakan pekerjaan di dalam lingkungan organisasi dan sekaligus adanya saling mempengaruhi antara satu yang lain dengan tujuan tertentu. Sedangkan Made Pidarta (2004: 125) menyatakan bahwa iklim mencakup praktik,

tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi. Lebih lanjut Made Pidarta (2004: 125) mengemukakan bahwa iklim organisasi ialah karakteristik organisasi tertentu yang membedakan dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya.

Hoy dan Miskel (2001: 198) mendefinisikan iklim organisasi sebagai berikut:

“Organizational climate is relatively enduring quality of the school environment that is experienced by teacher, effects their behaviour, and is based on their collective perceptions of behaviour in schools. A climate emerges through the interaction of members and exchange of sentiments among them. The climate of a school is "personality". Three different conceptualizations of climate were and analyzed. (iklim organisasi adalah kualitas lingkungan sekolah yang langsung dialami oleh guru. Pengaruh sikap-sikap didasarkan kepada saling pengertian bersama tentang “sikap” di sekolah. Masalah iklim organisasi dikaitkan dengan guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada kondisi lingkungan organisasi di mana ia melaksanakan tugasnya. Sekolah sebagai suatu organisasi formal merupakan wadah untuk bekerja sarana dalam upaya melakukan pekerjaan berkaitan dengan aktivitas pendidikan).”

Berdasarkan pendapat di atas, maka iklim organisasi adalah suasana lingkungan yang diciptakan oleh hubungan antar pribadi, baik hubungan antara atasan dan bawahan maupun hubungan sesama pegawai dan suasana yang terjadi sebagai akibat dari pengaruh sistem dan lingkungan fisik yang ada dilingkungan tersebut.

2.4.2 Pengukuran Iklim Organisasi

Adapun pengukuran iklim organisasi dalam penelitian ini adalah merujuk pada indikator yang diungkapkan oleh Timpe, (1993: 46), sebagai berikut:

a. Tanggung jawab

Adanya tanggung jawab yang rendah di kalangan pegawai apabila mengambil keputusan berada pada pimpinan puncak (sentralistik), sehingga mengakibatkan rendahnya iklim organisasi tersebut.

b. Konformitas

Adanya batasan-batasan yang dibenarkan dalam organisasi, seperti peraturan-peraturan yang harus ditaati pegawai terkadang aturan ini tidak relevan dengan tujuan organisasi, mengakibatkan iklim organisasi memiliki konformitas yang tinggi.

c. Semangat kelompok

Adanya suasana yang baik di antara pegawai, baik dari segi komunikasi yang harmonis di antara pegawai maupun tanggung jawab dan kepercayaan dan melaksanakan tugas dalam organisasi. Apabila saling mencurigai antara pegawai, maka disebut suasana (iklim) organisasi itu cukup rendah.

d. Penghargaan

Di mana lazimnya iklim organisasi yang harmonis dan mempunyai produktivitas yang maksimal apabila para pegawai mendapat penghargaan dan imbalan dari pimpinan dan sebaliknya pegawai yang berprestasi tidak mendapatkan penghargaan dan imbalan dari pimpinan mengakibatkan iklim organisasi tersebut rendah.

e. Standar

Sebuah organisasi harus ditetapkan standar untuk mutu kerja yang harus dicapai oleh setiap pegawai maupun karyawan, dengan tujuan untuk meningkatkan iklim organisasi yang sesuai dengan harapan pimpinan.

f. Kejelasan organisasi

Seorang pimpinan dalam organisasi harus mampu memberikan tugas kepada pegawai secara jelas. Apabila tidak ada tugas secara organisatoris yang diberikan kepada karyawan ataupun pegawai, secara tidak langsung hilang tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugas. Kondisi yang demikian terjadi mengakibatkan iklim organisasi itu sangat rendah.

2.5 Komitmen Karyawan

2.5.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Menurut Handoko (2008), komitmen karyawan yakni strata di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri menggunakan instansi serta tujuan-tujuannya serta

berkeinginan untuk menjaga keikutsertaannya di dalam sebuah instansi. Komitmen karyawan didorong menggunakan syarat lingkungan kerja yang adil untuk pekerja, penghargaan pekerja yang meningkat akan meningkatkan pula komitmen karyawan dalam instansi.

Menurut Robbin (dalam Budiarto, 2004), komitmen pada organisasi merupakan derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Sedangkan menurut Newstorm dan Davis (dalam Budiarto, 2004), komitmen karyawan merupakan keinginan karyawan untuk tetap bertahan bekerja pada organisasi sampai masa yang akan datang. Hal tersebut menggambarkan kepercayaan karyawan pada misi dan tujuan organisasi, keinginan untuk berprestasi dan tetap bekerja pada organisasi.

Staw (dalam Roslina, 2010) memberikan pendapat bahwa komitmen organisasi merupakan suatu pemahaman khusus dari individu sebagai ikatan psikologis pada organisasi termasuk rasa terlibat dengan pekerjaan, komitmen, dan percaya akan nilai-nilai organisasi. Selain itu, menurut Steers (dalam Kuntjoro, 2002) komitmen karyawan adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Berdasarkan pendapat-pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan adalah sebuah perilaku kerja yang berorientasi pada emosional karyawan kepada organisasi dalam bentuk kemauan serta keyakinan yang diperoleh untuk memperkuat visi dan nilai-nilai untuk mewujudkan kebutuhan organisasi.

2.5.2 Pengukuran Komitmen Karyawan

Adapun indikator komitmen karyawan dalam penelitian ini adalah menurut Lincoln (dalam Darmawan, 2013), yaitu:

1. Kemauan karyawan

Kemauan karyawan adalah suatu upaya niat baik karyawan untuk berinisiatif dalam menekuni bidang pekerjaannya.

2. Kesetiaan karyawan

Kesetiaan karyawan adalah bentuk loyalitas karyawan guna menunjukkan jati dirinya dalam upaya turut mengembangkan organisasi di mana karyawan bekerja.

3. Kebanggaan karyawan.

Kebanggaan karyawan adalah suatu bentuk totalitas kerja atau prestasi secara maksimal dalam upaya menunjukkan bahwa hasil kerjanya sudah mencapai kualitas yang baik atau optimal.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh Disiplin terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan penelitian oleh Aulia dan Suwarsi (2022) di PT. X dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Bagian Twisting dan Inspecting pada PT. X”, menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan sebesar 27,8%. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif sebesar 19,2%. Secara simultan, kedua variabel tersebut mempengaruhi komitmen karyawan sebesar 33,1%.

Pada penelitian oleh Adelheit Wonga (2018) di Rumah Sakit Jiwa Surakarta menemukan bahwa disiplin kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi. Penelitian ini menyoroti pentingnya indikator-indikator disiplin dalam meningkatkan komitmen karyawan di lingkungan rumah sakit.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa disiplin kerja berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan. Namun pengaruhnya dapat bervariasi tergantung konteks organisasi dan faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja dan motivasi. Hal ini juga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif disiplin kerja terhadap komitmen karyawan di PT Telkom Property Branch Manado.

2.6.2 Pengaruh Etos Kerja terhadap Komitmen Karyawan

Penelitian oleh Wiwin Mardianti (2019) yang berjudul Pengaruh Etos Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Negeri Sipil di Dinas Sosial Provinsi Kalimantan Barat, menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Koefisien korelasi sebesar 0,514 menunjukkan hubungan yang cukup kuat, dan etos kerja menyumbang 26,4% terhadap variasi komitmen organisasional.

Penelitian oleh Abdul Ghani, Dewi Susita, dan Suherman (2022) yang dilakukan di PT. A, Divisi Sortation, menunjukkan bahwa etos kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di Divisi Sortation PT. A. Analisis regresi menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan komitmen organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian tersebut menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen karyawan. Namun tingkat pengaruhnya dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan faktor-faktor lain seperti kompensasi, semangat kerja, dan iklim organisasi. Hasilnya, ada pengaruh positif etos kerja terhadap komitmen karyawan PT Telkom Properti Branch Manado.

2.6.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan

Penelitian oleh Etty Susanty (2012) berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Terbuka, menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan. Namun iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan SmartPLS.

Sedangkan penelitian berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja oleh Mulyana dan Ida Bagus Surya (2024) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja. Namun pengaruh tersebut dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan faktor-faktor lainnya. Dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan PT Telkom Property Branch Manado.

2.6.4 Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Rizal, Alam, dan Asi (2022) berjudul Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo, menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Analisis ini menggunakan SmartPLS yang menunjukkan bahwa peningkatan komitmen meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Fajri Zuhri dan Edja (2017) berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mulia Raya Prima, Bandung, menguji pengaruh tiga dimensi komitmen organisasi afektif, berkelanjutan, dan normatif serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan.

Secara keseluruhan, penelitian-penelitian di atas menunjukkan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja mereka. Peningkatan komitmen karyawan dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat ikatan emosional dengan organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung. Dapat disimpulkan adanya pengaruh positif komitmen terhadap kinerja karyawan PT Telkom Property Branch Manado.

2.6.5 Model Empirik

Tabel 2.1
Hasil Research Disiplin terhadap Kinerja

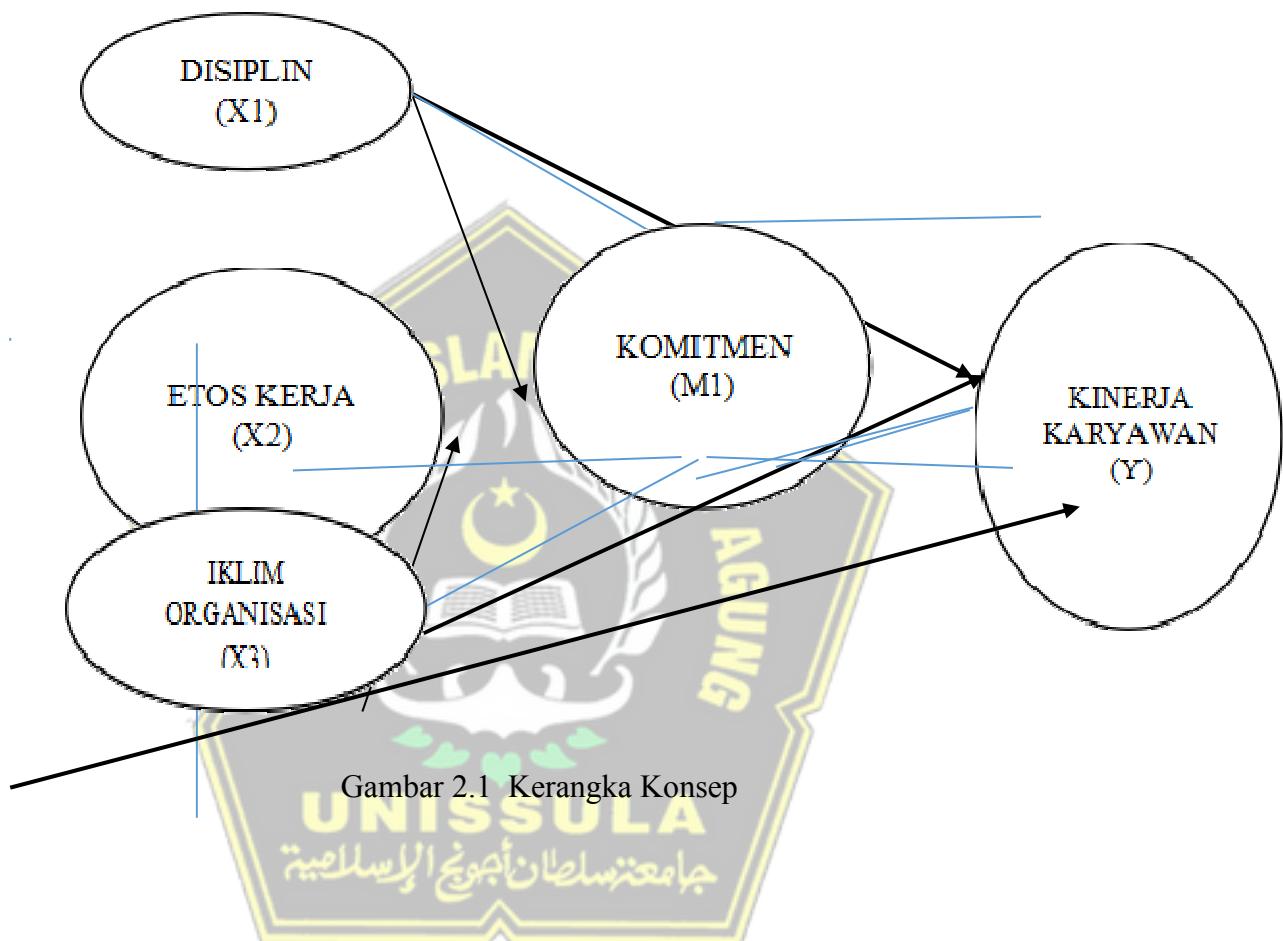
No	Keterangan	Hasil Berpengaruh, (Peneliti, Tahun)	Persamaan
1.	Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kencanawati (2013), Octarina (2013), Ratri (2013)	Variabel etos kerja sangat mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan
2.	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Febiningtyas dan Ekaningtias (2014), Tindow (2014), Timbuleng dan Sumarauw (2015), Athar (2020)	Dampak Disiplin berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Aqsariyanti (2019), Riansah dan Sari (2019), Mc-Murray (2012)	Pengaruh Iklim Organisasi menjadi acuan untuk kinerja organisasi)

2.7 Kerangka Konsep

Dari uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa pengaruh disiplin, etos kerja, iklim organisasi diidentifikasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Property Branch Manado. Keberhasilan memiliki pengaruh yang sangat konkret (nyata) yang berbentuk kinerja organisasi berupa pencapaian tujuan. Sedangkan pencapaian tujuan meliputi seberapa jauh produktivitas atau hasil kerja karyawan, dan seberapa jauh kemanfaatan bagi dirinya serta orang lain.

Peningkatan disiplin, etos kerja yang tinggi dan iklim organisasi yang baik dengan dilandasi rasa tanggung jawab bagi karyawan akan mendukung tercapainya keberhasilan kerja atau kinerja karyawan yang tinggi dimediasi komitmen karyawan.

Adapun model kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut :



BAB III

METODOGI PENELITIAN

3.1 Metode dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif deskriptif. Sugiyono (2016: 7) menjelaskan bahwa metode penelitian kuantitatif adalah metode yang berlandaskan terhadap filsafat positivisme, digunakan dalam meneliti terhadap sampel dan populasi penelitian. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menyajikan data berupa angka-angka sebagai hasil penelitiannya. Metode penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu pemikiran, atau peristiwa saat ini. Metode deskriptif digunakan untuk membuat gambaran atau deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fenomena yang ada. Penelitian deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang menggambarkan variabel secara apa adanya didukung dengan data-data berupa angka yang dihasilkan dari keadaan sebenarnya.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan data melalui kuesioner, observasi dan wawancara. Jenis pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling acak (*simple random sampling*). Sampel yang digunakan berjumlah 60 responden yang diambil dari karyawan PT. Telkom Property Branch Manado. Skala pengukuran menggunakan skala likert dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain teknik analisis data kuantitatif dan teknik analisis data deskriptif.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

3.2.1 Subjek dan objek penelitian

Subjek penelitian ini ialah seluruh karyawan PT. Telkom Property Branch Manado. Sedangkan objek penelitian adalah “Pengaruh disiplin, Etos kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Property Branch Manado”.

3.2.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Adapun lokasi penelitian dilakukan di kantor PT. Telkom Property Branch Manado yang beralamat di jalan WR. Supratman Manado. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus sampai dengan Desember 2024.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan salah satu kegiatan yang dilakukan dalam proses penelitian. Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan yang relevan, akurat, dan terpercaya, Supranto (dalam Haryobudi, 2010).

a. Metode pengumpulan data primer

Metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran angket (*Questionary*) menggunakan *Google Form* yang merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan tentang disiplin, etos kerja, iklim organisasi dan kinerja kepada responden untuk dijawab.

b. Metode pengumpulan data sekunder

Pengumpulan data sekunder yaitu pengumpulan data secara tidak langsung dari narasumber. Teknik pengumpulan ini bisa dilakukan dengan metode dokumentasi, data yang diperoleh dari tempat yang diteliti, internet, jurnal serta literatur lainnya. Metode ini dilakukan peneliti dengan cara : mengamati dengan membaca, melakukan kajian teoritis, dan mencatat, sebagai langkah relevan dari studi pustaka teori serta studi pustaka hasil penemuan.

3.4 Populasi dan Sampel

Dalam menentukan populasi dan sampel pada penelitian ini yang dipergunakan oleh penulis adalah :

1. Populasi

Menurut Syekh, dkk (2023:33) Populasi memiliki artian sebagai seluruh jumlah jiwa atau individu yang berada dalam satu wilayah atau daerah tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan selanjutnya ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Telkom Property Branch Manado berjumlah 60 orang.

2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya akan diselidiki, yang diharapkan dapat mewakili keseluruhan dari populasi (jumlahnya lebih sedikit dari jumlah populasinya). Pada penelitian ini penulis mengambil sampel dengan mengacu pada pendapat dari Saparina, dkk (2023:168) di mana sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri yang sama dengan populasi

Sedangkan teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* di mana peneliti sengaja memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian, bukan secara acak. . Selain itu juga dengan menggunakan metode *sampel variasi maksimum* yang mana teknik pengambilan sampel *purposive* yang menangkap berbagai perspektif yang berkaitan dengan penelitian.

3.5 Variabel Penelitian

Menurut pendapat Lubis (2018) variabel mempunyai pengertian bahwa segala sesuatu yang dijadikan objek yang akan diamati dalam penelitian atau yang menjadi pusat perhatian peneliti untuk dilakukan observasi atau diteliti.

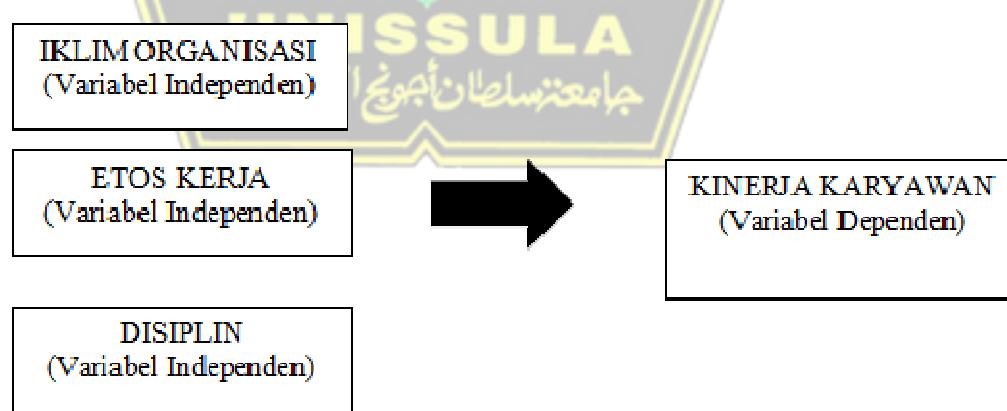
Variabel terdiri dari dua, yaitu :

1. Variabel Independen

Sugiyono dalam Zulfikar (2016) menjelaskan bahwa variabel independen adalah variabel yang menjadi penyebab adanya atau timbulnya perubahan variabel dependen, disebut juga sebagai variabel yang mempengaruhi. Pendapat lain yang dikemukakan oleh Widiyanto (2013) yang mendefinisikan variabel independen adalah merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lain. Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Disiplin yang dilambangkan dengan (X1), Etos Kerja yang dilambangkan dengan (X2), dan Iklim Organisasi yang dilambangkan dengan (X3).

2. Variabel Dependen

Menurut Sugiyono dalam Zulfikar (2016), variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau dikenal juga sebagai variabel yang menjadi akibat karena adanya variabel independen. Widiyanto (2013) juga menjelaskan bahwa variabel dependen adalah variabel yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen yang digunakan adalah Kinerja Karyawan PT. Telkom Property Branch Manado.



Gambar 3.1
Variabel Penelitian

3.6 Operasional dan Indikator Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah definisi berdasarkan karakteristik yang dapat diamati atau diukur, dapat diamati artinya memungkinkan penelitian untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat dalam suatu obyek atau fenomena yang dapat diulang oleh orang lain (Nursalam,2008).

Pada bagian ini berisi tentang tabel yang terdiri dari uraian dari setiap variabel penelitian yang menjadi dimensi-dimensi dan dari dimensi tersebut akan menjadi indikator-indikatornya. Setiap indikator ditetapkan menjadi satu pengukuran serta skala pengukurnya. Penguraian variabel menjadi indikator hendaknya berdasarkan pada teori yang telah ditetapkan pada bab sebelumnya. Definisi operasional dalam penelitian ini terdiri dari:

Tabel 3.1
Variabel Penelitian dan Indikator

No.	D Op Variabel	Dimensi Variabel	Indikator	Skala Data
1	Variabel Bebas Disiplin (X_1), Hasibuan (2005)	1. Kepatuhan dalam pekerjaan dan tugas	1. Selalu bekerja sesuai rencana 2. Keberanian menerima risiko dalam bekerja	Likert
		2. Ketaatan terhadap peraturan, prosedur dan perintah kedinasan	1. Tidak pernah melanggar aturan 2. Ketaatan prosedur dalam bekerja 3. Taat dalam menjalankan perintah kedinasan	Likert
		3. Kepatuhan dalam penggunaan dan pemeliharaan sarana kantor	1. Menggunakan sarana kantor dengan efektif dan efisien 2. Memelihara sarana kantor	Likert

			dalam bekerja	
		4. Ketaatan terhadap jam kerja	1. Ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas 2. Efisiensi waktu kerja 3. Tepat waktu ketika/selesai mengikuti rapat	Likert
2	Variabel Bebas Etos Kerja (X_2), Sinamo (2002)	1. Menghargai waktu dan tanggung jawab	1. Kerja sebagai bentuk ibadah 2. Kualitas dan kuantitas hasil kerja	Likert
		2. Hemat dan sederhana	1. Menjaga sarana kerja 2. Optimalisasi sarana dan fasilitas kerja	Likert
		3. Kerja adalah semangat	1. Kerja sebagai aktivitas 2. Kerja butuh ketekunan 3. Kerja butuh keseriusan	Likert
		4. Persaingan sehat	1. Fokus kerja sama tim 2. Saling membantu ketika dibutuhkan	Likert
3	Variabel Bebas Iklim Organisasi (X_3), Simamora (2004)	1. Kerja sama kelompok kerja, keramahan dan kehangatan	1. Rekan kerja yang selalu siap membantu 2. Hubungan kerja sesama karyawan atas dasar pengertian	Likert

		3. Bekerja atas kepentingan bersama dan kehangatan dalam bekerja	
2. Standar kerja	1. Pekerjaan sesuai standar kerja 2. Bekerja dengan teliti 3. Bekerja dengan kualitas	Likert	
3. Perencanaan organisasi yang terbuka	1. Kebijakan organisasi yang jelas 2. Prosedur dan pembagian kewenangan yang jelas 3. Kebijakan organisasi yang efektif 4. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan program	Likert	
4. Kemudahan dukungan pimpinan	1. Perhatian pimpinan 2. Pimpinan selalu memberikan ide jika ada persoalan 3. Keterbukaan pimpinan	Likert	
5. Konflik	1. Sering ada masalah, sehingga ketidakcocokan dalam bekerja 2. Masalah selalu dapat diatasi	Likert	

4	Variabel Terikat Kinerja (Y), Bernardine (1989)	1. Penggunaan waktu dalam bekerja	1. Bekerja selalu tepat waktu 2. Selalu konfirmasi ketika absen 3. Memanfaatkan waktu bekerja secara efisien 4. Selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	Likert
		2. Kualitas	1. Jarang melakukan kesalahan dalam bekerja 2. Kualitas kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya 3. Teliti dalam bekerja 4. Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	Likert
		3. Kuantitas	1. Bekerja sesuai dengan beban tugas 2. Kuantitas kerja di atas rata-rata	Likert
		4. Kerja sama	1. memiliki hubungan yang baik dengan atasan/bawahan 2. Mampu bekerja dengan rekan kerja	Likert
5	Variabel Mediasi (M), Lincoln (dalam Darmawan,	1. Komitmen Afektif	1. Kedekatan emosional	Likert

	2013),		2. Rasa memiliki pada organisasi 3. Menghabiskan masa karier dalam organisasi 4. Merasa bahwa organisasi adalah masalah karyawan	
	2. Komitmen berkelanjutan		1. Merasa rugi jika meninggalkan organisasi 2. Bertahan pada organisasi 3. Mempunyai harapan besar pada kemajuan organisasi	Likert
	3. Komitmen normatif		1. Kesediaan mengikuti aturan yang diterapkan 2. Kesediaan memenuhi kewajiban yang berlaku 3. Kesungguhan dalam melaksanakan tugas	Likert

Sumber : Pendapat ahli yang disesuaikan (Hasibuan, 2005; Sinamo, 2002; Simamora 2004; Bernardine, 1989; Lincoln dalam Darmawan, 2013)

3.7 Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin, etos kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Property Branch Manado, maka pada penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran pengukuran kuesioner yang berbentuk skala likert, di mana skala likert ini menggunakan pertanyaan yang sistematis

untuk menunjukkan sikap. Menurut Sugiyono (2016), menerangkan bahwa dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur akan dijabarkan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berubah pernyataan.

Peneliti pada penelitian ini menggunakan skala likert dengan menggunakan 5 pilihan jawaban, yaitu berkisar 5 (sangat setuju) sampai 1 (sangat tidak setuju). Resis Linker adalah ahli yang mengembangkan skala ini, sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel ini :

Tabel 3.2
Skala Likert

Alternatif Jawaban	Nilai Item
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Cukup Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sebagaimana diuraikan pada bagian awal bahwa desain penelitian yang digunakan adalah berusaha menjelaskan hubungan-hubungan kausal antara variabel bebas dengan variabel terikat melalui pengujian hipotesis, selain itu termasuk di dalamnya deskripsi tentang variabel-variabel penelitian, oleh karena itu teknik analisis data yang digunakan antara lain sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini digunakan untuk mengungkap gambaran data empiris secara deskriptif dengan cara menginterpretasikan pengolahan data melalui tabulasi frekuensi serta mengungkap kecenderungan data dilihat

dari *mean* atau rata-rata. Hasil analisis deskriptif berguna untuk mendukung interpretasi terhadap hasil analisis dengan teknik analisis regresi.

2. Analisis Kuantitatif

1) Validitas dan reliabilitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel yang diukur memang benar-benar variabel yang hendak diteliti oleh peneliti (Cooper dan Schindler, dalam Zulganef, 2006:54). sedangkan reliabilitas merupakan ukuran yang menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian mempunyai keandalan sebagai alat ukur, di antaranya di ukur melalui konsistensi hasil pengukuran dari waktu ke waktu jika fenomena yang diukur tidak berubah (Harrison, dalam Zulganef, 2006:53).

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang digunakan sebagai alat ukur untuk mengungkap data dalam penelitian, lebih dahulu dilakukan uji pada responden yang akan digunakan sebagai sampel penelitian. Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur yang memenuhi kriteria validitas.

Uji validitas konstruk yaitu menyusun indikator pengukuran operasional akan dipakai sudah benar-benar dapat digunakan sebagai instrumen penelitian berdasarkan kerangka teori konsep yang akan diukur. Secara sederhana dapat dikemukakan, bahwa validitas konstruk dari sebuah instrumen ditentukan dengan jalan mengkorelasikan antara skor masing-masing item dengan total skor masing-masing item. Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel pada taraf kepercayaan tertentu, berarti instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas.

Taraf kepercayaan yang digunakan dalam uji validitas item pada penelitian ini adalah 95% dengan jumlah responden 60 ($n=60$) diperoleh r -

tabel sebesar 0,235. Item yang memiliki nilai r -hitung > r -tabel, merupakan item yang digunakan dalam penelitian.

Azwar (2001:45) menjelaskan bahwa reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang artinya keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya. Reliabilitas instrumen dipergunakan untuk menghasilkan data yang sesuai dengan tujuan pengukuran. Untuk mencapai hal tersebut, maka harus dilakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode *alpha Cronbach* yang diukur berdasarkan skala *alpha Cronbach* dari 0 sampai dengan 1. Apabila skala tersebut dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan rentang yang sama, maka ukuran kemantapan alpha dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Nilai *alpha Cronbach* 0,00 s/d. 0,20, artinya kurang reliabel
2. Nilai *alpha Cronbach* 0,21 s/d. 0,40, artinya agak reliabel
3. Nilai *alpha Cronbach* 0,42 s/d. 0,60, artinya cukup reliabel
4. Nilai *alpha Cronbach* 0,61 s/d. 0,80, artinya reliabel
5. Nilai *alpha Cronbach* 0,81 s/d. 1,00, artinya sangat reliabel

Penelitian harus menggunakan data yang benar-benar valid serta reliabel. Demi kepentingan penelitian, maka kuesioner sebelum digunakan sebagai alat pengumpulan data penelitian primer, terlebih dahulu harus diuji coba ke sampel uji coba penelitian. Uji coba tersebut dilakukan bertujuan untuk memperoleh bukti sejauh mana ketepatan serta kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya.

2) Uji Asumsi Klasik

Berdasarkan pendapat Gujarati (2001), bahwa uji asumsi klasik merupakan uji yang dipergunakan untuk menghindari adanya penyimpangan atas asumsi dasar terhadap fungsi regresi linier yang digunakan. Penggunaan analisis regresi sebagai model analisis harus

memenuhi asumsi klasik sehingga diperoleh estimator linier tidak bias atau akurat. Asumsi klasik yang diuji pada penelitian ini bertujuan agar terpenuhinya estimator yang tidak berasa yang terdiri dari:

a. **Uji Normalitas (Kenormalan Nilai Residual)**

Uji normalitas menggunakan model grafik atau histogram dengan normal *probability plot*. Deteksi normalitas ini dilakukan dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- a) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. **Uji Linearitas**

Pengujian linieritas dimaksudkan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel independen dengan variabel terikat, selain itu uji linieritas ini juga diharapkan dapat mengetahui taraf signifikansi penyimpangan dari linieritas hubungan tersebut. Apabila penyimpangan yang ditemukan tidak signifikan, maka hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen adalah linier (Santoso, 2003).

Uji linieritas yang dilakukan harus berpedoman pada dasar pengambilan keputusan yang jelas. Terdapat 2 cara dalam pengambilan keputusan dengan menggunakan uji linieritas, yaitu terdiri atas:

- a) Dengan melihat nilai signifikansi pada hasil *print output* SPSS: maka apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel predictor (X) dengan variabel kriteria (Y). Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat hubungan yang linear antara variabel predictor (X) dengan variabel kriteria (Y).
- b) Cara kedua yaitu dengan melihat Nilai F-hitung dan F-tabel: apabila nilai F-hitung lebih kecil dari F-tabel dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan linear secara signifikan antara variabel predictor (X) dengan variabel kriteria (Y). Sebaliknya, apabila nilai F-hitung lebih besar dari F-tabel dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan linear antara *variable predictor* (X) dengan variabel kriteria (Y).

c. **Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas adalah keadaan di mana terjadi hubungan linier yang sempurna atau mendekati sempurna antara variabel independen dalam model regresi. Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan linier antara variabel independen dalam model regresi. Persyaratan yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya multikolinearitas (Priyatno, 2010:81) Adalah beberapa metode pengujian yang bisa digunakan di antaranya:

- a) Dengan dilihat *variance inflation* faktor (VIF) pada model regresi.
- b) Dengan membandingkan nilai koefisien determinasi individual (r^2) dengan nilai determinasi secara serentak (R^2).
- c) Dengan melihat nilai *eigenvalue* dan *condition index*.

Pada pembahasan ini akan dilakukan uji multikolinearitas dengan melihat nilai *variance inflation faktor* (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso (2003), pada umumnya jika $VIF > 5$, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dan jika $VIF < 5$ maka, variabel tersebut tidak terjadi multikolinearitas.

d. Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas berarti variasi (varian) residual tidak sama untuk semua pengamatan, atau semakin besarnya residual untuk pengamatan yang semakin banyak. Model regresi linier mengasumsikan bahwa varian residual bersifat konstan atau sama untuk berbagai pengamatan. Untuk mengetahui gejala heterokedastisitas adalah dengan melihat penyebaran dari varians residual dengan melihat grafik *Scatterplot*.

Dasar pengambilan keputusan menurut Santoso (2003) adalah:

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah heteroskedastisitas terjadi
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3) Analisis Regresi Berganda

Untuk menguji hipotesis akan digunakan statistik Analisis Regresi Berganda dengan Uji Asumsi Klasik. Menurut Sugiyono (2003) analisis regresi berganda akan dilakukan apabila jumlah variabel independennya minimal dua. Rumus untuk regresi berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + B_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3e$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Karyawan
a = Konstanta
B = Slope atau angka arah/koefisien regresi
 X_1 = Disiplin
 X_2 = Etos Kerja
 X_3 = Iklim Organisasi
e = Standar eror

Dari hasil persamaan regresi tersebut kemudian barulah dianalisis dengan menggunakan beberapa uji, antara lain:

a) Koefisien Determinasi

Kegunaan dari pengujian R^2 adalah untuk mengukur proporsi atau persentase sumbangan variabel independen yang diteliti terhadap variasi naik turunnya variabel dependen. R^2 berkisar antara 0 sampai dengan 1 ($0 \leq R^2 \leq 1$). Jika R^2 sama dengan 0, maka dapat diartikan bahwa tidak adanya pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, dan apa bila R^2 semakin kecil mendekati 0, hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen semakin kecil terhadap variabel dependen. Apabila R^2 semakin besar mendekati 1, ini dapat simpulkan bahwa semakin kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

b) Uji F Statistik

Untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi variabel independen secara serempak terhadap variabel dependen, maka uji yang

digunakan adalah uji F. Apabila nilai F-hitung dibandingkan dengan F-tabel untuk melihat tingkat penerimaan. Jika nilai F-hitung > nilai F-tabel, maka secara statistik data menerima Ha dan menolak Ho artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, jika sebaliknya. Jika nilai F-hitung nilai F-tabel, maka secara statistik data menerima Ho dan menolak Ha, artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Tingkat penerimaan juga bisa dengan membandingkan signifikan dengan nilai alpha, yaitu jika nilai alpha > nilai signifikan-F, maka secara statistik data menerima Ha dan menolak Ho artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, jika sebaliknya jika nilai alpha nilai signifikan-F, maka secara statistik data menerima Ho dan menolak Ha, artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

c) Uji t Statistik

Uji t digunakan untuk menguji tingkat signifikansi koefisien regresi variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Nilai t-hitung dibandingkan dengan t-tabel untuk melihat tingkat penerimaan. Jika nilai t-hitung > nilai t-tabel, maka secara statistik data menerima Ha dan menolak Ho artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, jika sebaliknya jika nilai t-hitung < nilai t-tabel, maka secara statistik data menerima Ho dan menolak Ha, artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

Tingkat penerimaan juga bisa dengan membandingkan signifikan dengan nilai alpha, yaitu jika nilai alpha > nilai signifikan-t, maka secara statistik data menerima Ha dan menolak Ho, artinya terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen. Jika sebaliknya nilai alpha nilai signifikan-t, maka secara statistik data menerima Ho dan

menolak Ha artinya tidak terdapat pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.



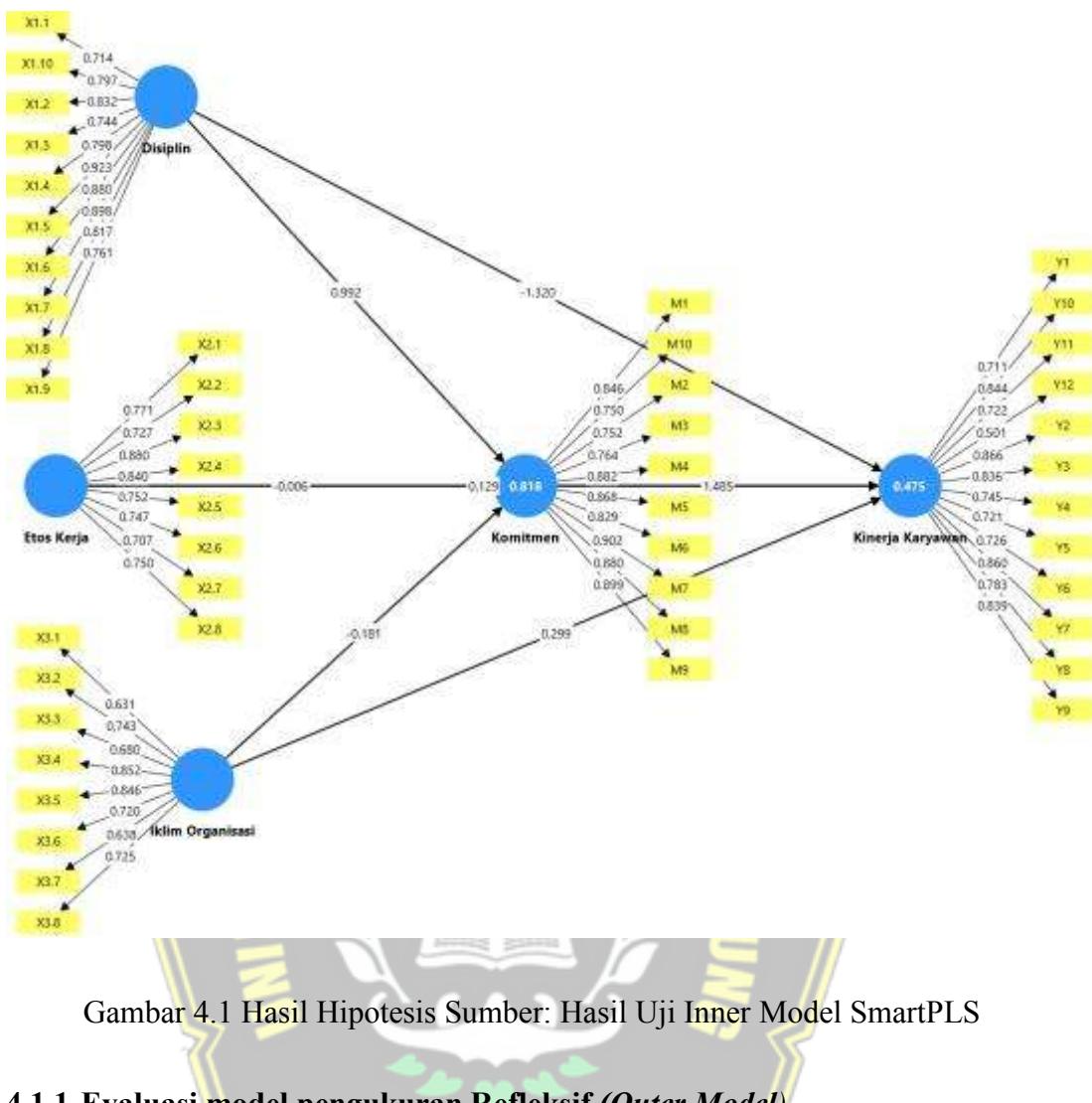
BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 4.0 untuk analisis data. PLS merupakan metode analisis multivariat berbasis komponen yang digunakan untuk menguji hubungan antara variabel laten. Teknik ini cocok untuk penelitian dengan model kompleks dan ukuran sampel yang relatif kecil. Proses analisis data melalui PLS melibatkan dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model).

Tahap pertama adalah pengujian instrumen, yang mencakup uji validitas dan reliabilitas kuisioner sebagai alat pengumpulan data. Setelah itu, dilakukan evaluasi model pengukuran refleksif, meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Nilai-nilai seperti loading factor, AVE, dan Cronbach's alpha menjadi parameter utama dalam menilai kelayakan instrumen. Selanjutnya, model struktural dievaluasi dengan melihat nilai R^2 , f^2 , dan koefisien jalur untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel laten. Evaluasi prediksi model dilakukan menggunakan nilai Q^2 untuk melihat relevansi prediktif model yang dikembangkan.



Gambar 4.1 Hasil Hipotesis Sumber: Hasil Uji Inner Model SmartPLS

4.1.1 Evaluasi model pengukuran Refleksif (*Outer Model*)

Analisis *outer model* bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian. Dalam *outer model*, terdapat dua aspek utama yang diperhatikan, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* mengevaluasi sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk dapat merefleksikan variabel laten yang diukur, biasanya dengan melihat nilai *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE) yang harus di atas batas minimum tertentu (misalnya, *loading factor* > 0,5 dan AVE > 0,5). Sementara itu, *discriminant validity* memastikan bahwa setiap konstruk dapat dibedakan dari konstruk lainnya, umumnya dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan *cross-loading*. Selain itu, analisis *outer model* juga

melibatkan pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*, yang seharusnya bernilai di atas 0,7 untuk menunjukkan konsistensi internal yang memadai.

1. Hasil Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau ringkasan mengenai data yang dikumpulkan, sehingga dapat diketahui karakteristik umum dari variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 4.1 Hasil Analisis Deskriptif

	Rata-Rata	Median	Min yang diamati	Maks yang diamati	Standar deviasi	Kelebihan kurto sis	Kecondongan (Skewness)	Jumlah observasi yang digunakan	Uji statistik Cramér-von Mises	Nilai p Cramér-von Mises
Disiplin	0,000	-0,152	-3,237	1,115	1,000	2,629	-1,263	100,000	0,927	0,000
Etos Kerja	0,000	-0,341	-3,935	1,339	1,000	0,682	-0,096	100,000	1,179	0,000
Iklim Organisasi	0,000	-0,362	-2,193	1,294	1,000	1,512	0,246	100,000	1,098	0,000
Kinerja Karyawan	0,000	-0,477	-1,375	1,748	1,000	0,845	0,842	100,000	1,240	0,000
Komitmen	0,000	0,057	-3,666	1,259	1,000	4,511	-1,683	100,000	1,067	0,000

Berdasarkan Tabel 4.1, dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel memiliki nilai rata-rata (mean) sebesar 0,000 dan standar deviasi 1,000. Hal ini menunjukkan bahwa data telah mengalami proses standardisasi atau penskalaan z-score, yang umum dilakukan dalam pengolahan data statistik multivariat, seperti PLS-SEM.

1. Variabel Disiplin

Nilai skewness sebesar -1,263 dan kurtosis 2,629 menunjukkan bahwa distribusi data disiplin cenderung miring ke kiri (left-skewed), artinya sebagian besar responden memberikan jawaban tinggi terhadap indikator disiplin. Nilai kurtosis mendekati normal (sekitar 3), menunjukkan distribusi data cukup

moderat. Uji normalitas Cramér–von Mises menghasilkan nilai statistik 0.927 dengan p-value 0.000, yang berarti secara statistik, data tidak berdistribusi normal, namun masih dapat digunakan dalam model PLS.

2. Variabel Etos Kerja

Skewness sebesar -0.096 menunjukkan distribusi data hampir simetris, sedangkan kurtosis 0.682 menunjukkan bahwa data relatif datar (platykurtic), menandakan persebaran data yang cukup merata. Hal ini mencerminkan bahwa persepsi karyawan terhadap etos kerja cukup bervariasi, namun tidak ada dominasi nilai ekstrem.

3. Variabel Iklim Organisasi

Dengan nilai skewness 0.246, distribusi data sedikit miring ke kanan (right-skewed), sedangkan kurtosis -1.512 mengindikasikan data sangat datar. Ini berarti tanggapan responden terhadap iklim organisasi tersebar luas dan tidak terpusat pada nilai tertentu.

4. Variabel Kinerja Karyawan

Memiliki nilai skewness sebesar 0.842 dan kurtosis -0.845, menunjukkan distribusi data miring ke kanan dengan penyebaran data yang cenderung merata. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki kinerja sedang hingga tinggi.

5. Variabel Komitmen

Skewness variabel ini adalah -1.683, yang berarti sangat miring ke kiri, dan kurtosis 4.511, menunjukkan bahwa data bersifat leptokurtic atau terpusat pada nilai tertentu. Dengan kata lain, sebagian besar karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi dan seragam terhadap organisasi.

Kesimpulan Umum Deskriptif

Secara keseluruhan, analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat disiplin dan komitmen yang tinggi, persepsi yang cukup beragam terhadap iklim organisasi dan etos kerja, serta tingkat kinerja yang baik. Meskipun data tidak berdistribusi normal secara statistik, hal ini tidak menjadi hambatan

dalam penggunaan metode Partial Least Squares (PLS) yang memang tidak mensyaratkan distribusi normal.

2. Hasil Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan kata lain, uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan atau indikator dalam kuesioner benar-benar mencerminkan konsep atau variabel yang sedang diteliti. Validitas yang baik menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari instrumen tersebut dapat dipercaya dan digunakan untuk menarik kesimpulan yang akurat sesuai dengan tujuan penelitian.

Tabel 4.2 Uji Validitas

Item	Disiplin	Etos Kerja	Iklim Organisasi	Kinerja Karyawan	Komitmen
M1					0,846
M10					0,750
M2					0,752
M3					0,764
M4					0,882
M5					0,868
M6					0,829
M7					0,902
M8					0,880
M9					0,899
X1.1	0,714				
X1.10	0,797				
X1.2	0,832				
X1.3	0,744				
X1.4	0,798				
X1.5	0,923				
X1.6	0,880				
X1.7	0,898				
X1.8	0,817				
X1.9	0,761				
X2.1		0,771			
X2.2		0,727			
X2.3		0,880			
X2.4		0,840			
X2.5		0,752			
X2.6		0,747			
X2.7		0,707			

X2.8		0,750		
X3.1		0,631		
X3.2		0,743		
X3.3		0,680		
X3.4		0,852		
X3.5		0,846		
X3.6		0,720		
X3.7		0,638		
X3.8		0,725		
Y1			0,711	
Y10			0,844	
Y11			0,722	
Y12			0,501	
Y2			0,866	
Y3			0,836	
Y4			0,745	
Y5			0,721	
Y6			0,726	
Y7			0,860	
Y8			0,783	
Y9			0,839	

Berdasarkan Tabel 4.7, hasil uji validitas menunjukkan bahwa sebagian besar item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki nilai korelasi di atas 0,7 yang menunjukkan tingkat validitas yang sangat baik. Namun demikian, beberapa item seperti X3.1 (0,631), X3.3 (0,680), dan Y12 (0,501) masih tetap dinyatakan valid karena berada di atas batas minimum yang diperbolehkan, yaitu 0,5. Dengan demikian, seluruh item dalam instrumen ini memenuhi syarat validitas dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut, meskipun beberapa item berada pada kategori validitas sedang.

3. Uji Reliabilitas

Tabel 4.3 *Average Variance Extracted*

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)

Disiplin	0,945	0,950	0,953	0,671
Etos Kerja	0,904	0,914	0,922	0,598
Iklim Organisasi	0,877	0,905	0,902	0,538
Kinerja Karyawan	0,935	0,944	0,945	0,591
Komitmen	0,953	0,956	0,959	0,704

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang sangat baik, yaitu di atas 0,7. Nilai tertinggi terdapat pada variabel *Komitmen* (0,953), disusul oleh *Disiplin* (0,945), *Kinerja Karyawan* (0,935), *Etos Kerja* (0,904), dan *Iklim Organisasi* (0,877). Angka-angka ini menunjukkan bahwa seluruh item dalam masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan reliabel. Semakin tinggi nilai Cronbach's Alpha, semakin konsisten pula item-item dalam mengukur satu konstruk tertentu, sehingga hasil pengukuran dianggap stabil dan dapat dipercaya.

Selanjutnya, nilai Composite Reliability (CR) baik pada rho_a maupun rho_c juga memperkuat hasil reliabilitas instrumen. Semua variabel memiliki nilai CR di atas 0,7, yang merupakan ambang batas minimum untuk menunjukkan keandalan konstruk yang baik. Misalnya, variabel *Komitmen* memiliki nilai rho_a sebesar 0,956 dan rho_c sebesar 0,959, yang mencerminkan keandalan komposit yang sangat tinggi. Hal ini menandakan bahwa kontribusi indikator-indikator terhadap variabel laten sangat konsisten dan mendukung validitas konstruk model penelitian secara keseluruhan.

Dari aspek Average Variance Extracted (AVE), seluruh variabel juga menunjukkan nilai di atas 0,5 yang berarti bahwa lebih dari 50% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk laten. Nilai AVE tertinggi terdapat pada variabel *Komitmen* sebesar 0,704, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel ini sangat baik dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Meskipun variabel *Iklim Organisasi* memiliki nilai AVE terendah (0,538), angka tersebut masih berada dalam batas yang diterima, sehingga tetap memenuhi kriteria reliabilitas konvergen.

4. Discriminant Validity

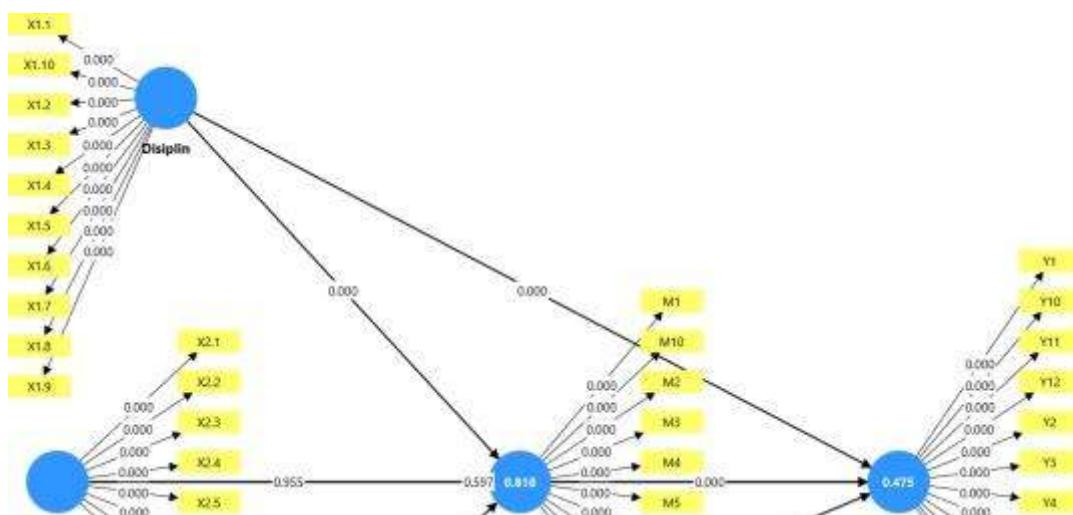
Tabel 4.4 Uji Diskriminan Validitas

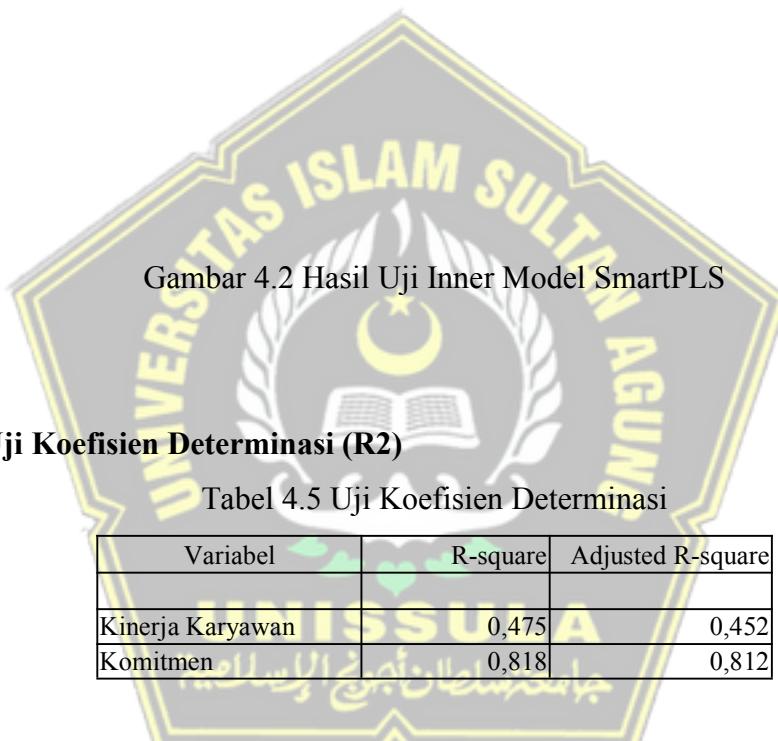
Variabel	Disiplin	Etos Kerja	Iklim Organisasi	Kinerja Karyawan	Komitmen
Disiplin	0,819				
Etos Kerja	0,632	0,774			
Iklim Organisasi	0,540	0,845	0,734		
Kinerja Karyawan	0,246	0,242	0,214	0,769	
Komitmen	0,891	0,468	0,350	0,474	0,839

Berdasarkan hasil uji diskriminan validitas pada Tabel 4.9 menggunakan metode Fornell-Larcker, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai akar kuadrat AVE (ditampilkan pada diagonal tabel) yang lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk di kolom dan baris yang sama. Sebagai contoh, nilai akar AVE untuk variabel *Disiplin* adalah 0,819, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain seperti *Etos Kerja* (0,632) dan *Komitmen* (0,891). Meskipun terdapat korelasi yang cukup tinggi antara beberapa variabel, nilai diagonal tetap lebih besar, menandakan bahwa setiap konstruk lebih kuat berhubungan dengan indikator-indikator miliknya sendiri daripada dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model telah memiliki validitas diskriminan yang baik.

4.1.2 Inner Model

Uji *inner model* atau *structural model* dilakukan untuk menilai hubungan antar variabel laten dalam penelitian serta untuk mengevaluasi kekuatan prediktif model. Proses ini mencakup pengujian koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel laten, serta uji nilai *t-statistics* dan *p-value* untuk menguji signifikansi hubungan tersebut.





Gambar 4.2 Hasil Uji Inner Model SmartPLS

1 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4.5 Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R-square	Adjusted R-square
Kinerja Karyawan	0,475	0,452
Komitmen	0,818	0,812

Berdasarkan Tabel 4.12, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel *Kinerja Karyawan* memiliki nilai R-square sebesar 0,475, yang berarti bahwa 47,5% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Sementara itu, variabel *Komitmen* memiliki nilai R-square yang sangat tinggi, yaitu 0,818, yang menunjukkan bahwa 81,8% variasi dalam komitmen dapat dijelaskan oleh konstruk lain dalam model.

2 F Square (f^2)

Tabel 4.6 *F Square* (f^2)

	Kinerja Karyawan	Komitmen
Disiplin	0,469	3,250
Etos Kerja	0,008	0,000
Iklim Organisasi	0,046	0,052
Kinerja Karyawan		
Komitmen	0,764	

Berdasarkan Tabel 4.13, nilai *effect size* (f^2) menunjukkan seberapa besar kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Variabel *Disiplin* memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap *Komitmen* dengan nilai f^2 sebesar 3,250 (kategori besar) dan juga berpengaruh cukup besar terhadap *Kinerja Karyawan* (0,469). Sebaliknya, *Etos Kerja* memiliki pengaruh yang sangat kecil terhadap kedua variabel, yaitu 0,008 terhadap *Kinerja Karyawan* dan 0,000 terhadap *Komitmen*, yang dikategorikan sebagai efek lemah atau bahkan tidak signifikan. *Iklim Organisasi* memiliki pengaruh kecil terhadap *Kinerja Karyawan* (0,046) dan *Komitmen* (0,052), namun masih termasuk dalam kategori efek kecil. Sementara itu, *Komitmen* menunjukkan pengaruh yang sangat besar terhadap *Kinerja Karyawan* dengan nilai f^2 sebesar 0,764. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa variabel *Disiplin* dan *Komitmen* adalah kontributor paling signifikan dalam model, sedangkan pengaruh dari *Etos Kerja* dan *Iklim Organisasi* relatif kecil.

3. VIF

Tabel 4.7 Uji Multikolinearitas

	Kinerja Karyawan	Komitmen
Disiplin	7,074	1,664
Etos Kerja	4,112	4,112
Iklim Organisasi	3,670	3,489
Komitmen	5,492	

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas yang ditunjukkan pada Tabel 4.14, seluruh variabel memiliki nilai **Variance Inflation Factor (VIF)** di bawah

ambang batas maksimum 10, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi masalah multikolinearitas dalam model penelitian ini. Nilai VIF tertinggi terdapat pada variabel *Disiplin* terhadap *Kinerja Karyawan* sebesar 7,074, namun masih berada dalam batas toleransi. Sementara itu, nilai VIF terendah ditunjukkan oleh variabel *Disiplin* terhadap *Komitmen* sebesar 1,664. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan linier yang sangat kuat antar variabel independen yang dapat mengganggu kestabilan model regresi. Dengan demikian, seluruh variabel bebas dalam penelitian ini layak digunakan dalam model analisis lanjutan karena terbebas dari gejala multikolinearitas.

4. Path Coefficients

Tabel 4.8 Hasil *Path Coefficients*

	Sampel asli (O)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (O/STDEV)	Nilai P (P values)
Disiplin -> Komitmen	0,992	0,057	17,342	0,000
Etos Kerja -> Komitmen	-0,006	0,102	0,057	0,955
Iklim Organisasi -> Komitmen	-0,181	0,082	2,217	0,027
Komitmen -> Kinerja Karyawan	1,485	0,213	6,970	0,000

Berdasarkan Tabel 4.15, hasil *path coefficients* menunjukkan bahwa variabel *Disiplin* berpengaruh sangat signifikan terhadap *Komitmen* dengan nilai p sebesar 0,000 dan nilai t sebesar 17,342, yang berarti hubungan ini sangat kuat dan positif. Sebaliknya, *Etos Kerja* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Komitmen* karena nilai p-nya 0,955 (di atas 0,05) dan nilai t yang sangat kecil (0,057). *Iklim Organisasi* justru menunjukkan pengaruh negatif namun signifikan terhadap *Komitmen* dengan nilai p sebesar 0,027 dan t sebesar 2,217. Sementara itu, *Komitmen* terbukti memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap *Kinerja Karyawan*, dengan nilai p sebesar 0,000 dan t sebesar 6,970. Secara keseluruhan, hanya variabel *Disiplin*, *Iklim Organisasi*, dan *Komitmen* yang terbukti memiliki pengaruh signifikan, sedangkan *Etos Kerja* tidak berpengaruh terhadap *Komitmen* dalam model ini.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Disiplin terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan koefisien sebesar 0,992 dan nilai *p-value* 0,000. Artinya, semakin tinggi tingkat disiplin yang diterapkan dan dijalankan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori disiplin dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) menurut Dessler (2015), yang menyatakan bahwa disiplin kerja membantu menciptakan keteraturan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap nilai organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Disiplin menciptakan budaya kerja yang positif dan memberikan arah perilaku, sehingga memperkuat komitmen afektif maupun normatif karyawan.

Penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Aulia dan Suwarsi (2022) di PT. X yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan sebesar 27,8%. Dalam penelitian tersebut, disiplin kerja bersama kepuasan kerja menjelaskan komitmen karyawan secara simultan sebesar 33,1%. Selain itu, penelitian Adelheit Wonga (2018) di Rumah Sakit Jiwa Surakarta juga membuktikan bahwa disiplin kerja secara signifikan memengaruhi komitmen organisasi, dengan penekanan pada pentingnya indikator-indikator kedisiplinan di lingkungan kerja rumah sakit. Berdasarkan hasil dan dukungan literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting yang turut membentuk tingkat komitmen karyawan di PT Telkom Property Branch Manado, meskipun besarnya pengaruh dapat berbeda tergantung pada konteks dan variabel lain yang turut berperan seperti kepuasan kerja dan motivasi.

4.2.2 Pengaruh Etos Kerja terhadap Komitmen Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, etos kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan nilai koefisien -0,006 dan *p-value* 0,955.

Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja atau motivasi pribadi yang tinggi belum tentu berdampak langsung pada loyalitas dan ikatan karyawan terhadap perusahaan. Secara teoritis, hal ini berbeda dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) dalam teori motivasi kerja, yang menyebutkan bahwa etos kerja yang kuat seharusnya mendorong keterikatan emosional terhadap organisasi. Namun, dalam konteks penelitian ini, bisa jadi motivasi kerja lebih bersifat individual dan belum didukung oleh sistem atau lingkungan kerja yang mendukung, sehingga belum mampu menguatkan komitmen secara keseluruhan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suryani dan Riani (2020) dalam studi mereka di perusahaan manufaktur, yang menemukan bahwa etos kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Mereka menjelaskan bahwa meskipun etos kerja tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja keras, hal tersebut tidak cukup kuat untuk meningkatkan komitmen apabila tidak diimbangi dengan faktor-faktor organisasi seperti dukungan manajerial atau kepuasan kerja. Demikian juga dalam penelitian oleh Kurniawan (2019), etos kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap komitmen karyawan di instansi pemerintahan, karena karyawan lebih mempertimbangkan stabilitas pekerjaan dan hubungan sosial dalam lingkungan kerja. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa etos kerja bukan satu-satunya penentu dalam membentuk komitmen, dan pengaruhnya bisa menjadi tidak signifikan tergantung pada situasi organisasi.

4.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh negatif namun signifikan terhadap komitmen karyawan, dengan nilai koefisien -0,181 dan *p-value* 0,027. Artinya, persepsi negatif terhadap suasana kerja atau kebijakan organisasi dapat menurunkan komitmen karyawan. Temuan ini didukung oleh teori iklim organisasi dalam SDM menurut Luthans (2011), yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja—termasuk struktur organisasi, sistem penghargaan, dan hubungan interpersonal—sangat memengaruhi motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Jika iklim

organisasi tidak mendukung, maka meskipun faktor lain baik, komitmen karyawan bisa tetap rendah karena suasana kerja yang tidak kondusif.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Etty Susanty (2012), yang menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan di Universitas Terbuka, meskipun tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga, penelitian Mulyana dan Ida Bagus Surya (2024) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Secara umum, kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa suasana dan kultur kerja yang baik akan meningkatkan ikatan emosional dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dalam konteks PT Telkom Property Branch Manado, iklim organisasi tetap memiliki peran penting dalam membentuk komitmen, meskipun arah pengaruhnya dapat bervariasi tergantung persepsi dan pengalaman karyawan di lapangan.

4.2.4 Pengaruh Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien 1,485 dan *p-value* 0,000. Ini berarti semakin tinggi komitmen yang dimiliki seorang karyawan terhadap perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerjanya. Hasil ini sejalan dengan teori komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1997), yang menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif (karena merasa nyaman), normatif (karena merasa berkewajiban), atau berkelanjutan (karena mempertimbangkan biaya keluar) akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mencapai target kerja. Komitmen menciptakan dorongan internal untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap organisasi, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas.

Penelitian ini didukung oleh hasil studi Rizal, Alam, dan Asi (2022) pada Dinas Pendidikan Kota Gorontalo yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara

langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian oleh Fajri Zuhri dan Edja (2017) di PT. Mulia Raya Prima, Bandung, juga menemukan bahwa ketiga dimensi komitmen (afektif, normatif, dan berkelanjutan) bersama kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial. Secara keseluruhan, temuan-temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa komitmen karyawan merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja, termasuk di lingkungan PT Telkom Property Branch Manado.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah:

1. Disiplin kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan di PT Telkom Property Branch Manado. Semakin tinggi kedisiplinan yang ditunjukkan oleh karyawan, semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap perusahaan.
2. Etos kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan. Meskipun etos kerja tinggi secara teori dapat mendorong produktivitas, dalam penelitian ini tidak ditemukan hubungan langsung yang berarti dengan komitmen terhadap organisasi.
3. Iklim organisasi memiliki pengaruh negatif namun signifikan terhadap komitmen karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi negatif terhadap lingkungan kerja dapat menurunkan komitmen, meskipun pengaruhnya tetap signifikan secara statistik.
4. Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyal, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

5.2 Saran

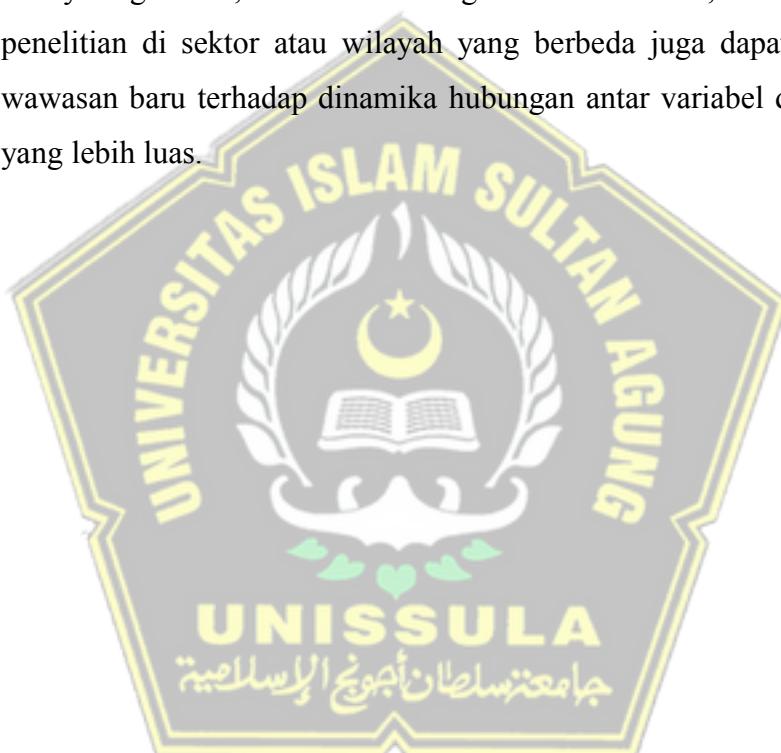
- 1 Saran kepada praktisi dan pemangku kepentingan

Manajemen perusahaan perlu memperkuat aspek disiplin kerja melalui penegakan aturan yang konsisten, pembinaan kedisiplinan, serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang menunjukkan kedisiplinan tinggi. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan terhadap iklim organisasi, agar suasana kerja menjadi lebih mendukung, terbuka, dan kolaboratif. Meskipun etos kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap

komitmen, perusahaan tetap perlu mempertahankan semangat kerja karyawan melalui motivasi, pelatihan, dan pengembangan diri.

2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15, ditemukan bahwa hanya variabel Disiplin, Iklim Organisasi, dan Komitmen yang memiliki pengaruh signifikan dalam model ini. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain yang mungkin berkontribusi terhadap komitmen dan kinerja, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, atau keadilan organisasi. Selain itu, memperluas objek penelitian di sektor atau wilayah yang berbeda juga dapat memberikan wawasan baru terhadap dinamika hubungan antar variabel dalam konteks yang lebih luas.



Daftar Pustaka

- Afandi, P. 2016. Manajemen Concept dan Indicator Human Resources Management, Edisi Pertama. Riau: Zanafa Publishing.
- Anoraga, Panji. 2020. Psikologi Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arifin, Zainal. 2019. Evaluasi Program Teori dan Praktik Dalam Konteks Pendidikan dan Nonpendidikan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Aulia dan Suwarsi. 2022. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan Bagian Twisting dan Inspecting pada PT. X. *Online Journalism Review*.
- Azwar, S. 2001. Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Budiarto, E. 2004. Metodologi Penelitian Kedokteran. Jakarta: EGC.
- Cooper, D.R dan Schindler P.S. 2006. Business Research Methods. Mc Graw-Hill: Ninth Edition.
- Darmawan. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Gujarati, Damodar. 2001. Ekonometrika Dasar. Jakarta: Erlangga.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Servive.
- Handoko, T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Handoko, 2008. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia edisi kedua. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

- Hardiansyah, dan Supariyah. 2017. Ilmu Gizi Teori dan Aplikasi. Jakarta: EGC.
- Haryobudi. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada New Metro Hotel. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Dipenogoro.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi Cetakan Ke-8. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Helmi, A.F. 1996. Disiplin Kerja. *Buletin Psikologi Tahun IV, Nomor 2 Desember 1996, Edisi Khusus Ulang Tahun 32*.
- Hoy, Wayne K & Miskel, Cecil G. 2001. Education Administration: Theory, Research, and Practice (6th ed., international edition). Singapore: Mc Graw-Hill Co.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kuntjoro. 2002. Employee Training and Development, International Edition. Hill: McGrow.
- Laksono, Bayu Adi dkk. 2018. “*An Investigation of Local Wisdom to Support Adult Literacy Program*”. PEOPLE: International Journal of Social Science.
<https://grdspublishing.org/index.php/people/article/view/1559/1329>.
- Lubis, M.S. 2018. Metodologi Penelitian. Yogyakarta: Deepublish.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2020. Sumber Daya Manusia Perusahaan, cetakan ke-13. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nursalam. 2008. Konsep dan Penerapan Metodologi Penelitian Ilmu Keperawatan. Jakarta: Salemba Medika.

Pidarta, Made. 2004. Manajemen Pendidikan Indonesia. Jakarta: Rineka Cipta.

Priansa, Donni Juni. 2020. Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.

Robbins, Stephen P. 2016. Perilaku Organisasi. Jakarta Selatan: Salemba Empat.

Roslina. 2010. Citra Merek: Dimensi, Proses Serta Pengukurannya. Jurnal Bisnis Manajemen, Vol. 6.

Sagala, Syaiful. 2008. Konsep dan Makna Pembelajaran. Bandung: Alfa Beta.

Santoso, Singgih. 2003. Mengatasi Berbagai Masalah dengan SPSS versi 12. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.

Sedarmayanti. 2017. Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja. Bandung: PT Refika Aditama.

Simamora, Henry. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sinamo, J. 2020. 8 Etos Kerja Profesional. Jakarta: Institut Darma Mahardika.

Sinungan, Muchdarsyah. 2005. Produktivitas: Apa dan Bagaimana, Edisi Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sudarmanto, Eko dkk. 2020. Konsep Dasar Pengabdian Kepada Masyarakat: Pembangunan dan Pemberdayaan. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- Sutrisno, Edy. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan ke-11. Jakarta: Prananda Media Group.
- Tipe, A Dale. 1993. Kinerja. Jakarta: PT Gramedia.
- Veithzal, Rivai Zainal. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2017. Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2013. Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widiyanto, Agus. 2013. Statistika Terapan: Konsep dan Aplikasi dalam Penelitian Bidang Pendidikan, Psikologi dan Ilmu Sosial Lainnya. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Wirawan. 2007. Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta: Salemba Empat.
- Zulfikar. 2016. Pengantar Pasar Modal Dengan Pendekatan Statistika Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Yogyakarta: Gramedia.
- Zulganef. 2006. Pemodelan Persamaan Struktur dan Aplikasinya Menggunakan AMOS 5. Bandung: Pustaka.