

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kurang lebih 21 tahun lagi Indonesia akan berada pada masa bonus demografi, pada masa tersebut akan lebih banyak usia produktif dari pada usia non-produktif kerja. Usia produktif kerja disini mulai dari 15-64 tahun, sedangkan usia non-produktif kerja 0-14 tahun dan 65 tahun keatas. Indonesia Emas akan terjadi pada tahun 2045, SDM yang memadai dibutuhkan untuk mewujudkan satu abad Indonesia gemilang. Pembangunan SDM ini sebagai kunci dan strategi menyambut Indonesia Emas 2045, untuk mewujudkan hal tersebut pemerintah berhasil menurunkan angka stunting (21,6% tahun 2022), menaikkan Indeks Pembangunan Manusia (72,29% tahun 2022) dan Indeks Pemberdayaan Gender (76,5 % tahun 2022) serta pemerintah mengambil peran dengan mengalokasikan dana sebesar Rp3.212 triliun perlindungan sosial untuk tahun 2015-2023 (kominfo, 2023).

Ketika menjalankan fungsi pekerjaannya, pekerja mempunyai berbagai persoalan pribadi yang akan berdampak pada aktivitas selama bekerja. Robbins dan Judge (2017) mengemukakan organisasi memerlukan hasil kerja yang di luar ekspektasi agar lebih sukses. Menurut Wijaya (2017) mengatakan perilaku organisasi adalah cabang ilmu yang mempelajari tentang tingkah laku individu dan kelompok dalam suatu organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja baik kinerja secara individual, kelompok maupun organisasi.

Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang sudah dilakukan individu atau kelompok yang berperan dalam mendorong perkembangan dan kemajuan perusahaan (Robbins, 2017). Pekerja sebagai sumber daya manusia memiliki peran

penting dalam kegiatan/aktivitas yang sesuai dengan sistem, proses, dan tujuan yang ingin di capai perusahaan. Tanpa kinerja yang baik keberlanjutan perusahaan tidak akan berjalan. Perusahaan dapat berjalan dengan baik jika hambatan atau kendala pada sumber daya manusia yang menyebabkannya permasalahan di tempat kerja dapat dimenejemen dengan baik. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pekerja yaitu disiplin kerja (Da'i et al., 2023), kompetensi (Kuswanto et al., 2023), dan komitmen organisasi (Noer et al., 2023).

Keinginan perusahaan memiliki pekerja yang mampu diandalkan baik dari segi kemampuan maupun pengetahuan yang paling penting memiliki keinginan bekerja dengan hasil kerja yang maksimal. Manusia sebagai sumber daya penting dan dasar yang menggerakkan dan melaksanakan seluruh kegiatan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Pekerja berperan aktif dan dominan mulai dari perencanaan hingga pelaksana eksekusi tujuan perusahaan.

Menurut Rivai (2011), disiplin kerja adalah salah satu cara yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang memenuhi segala peraturan perusahaan. Fungsi operatif manajemen Sumber Daya Manusia yang paling penting adalah kedisiplinan, karena semakin baik disiplin pekerja, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja (Da'i et al., 2023). Disiplin yang rendah akan membuat perusahaan sulit mencapai hasil kinerja yang maksimal. Salah satu nilai *core values* BUMN yaitu nilai amanah, arti dari nilai amanah yaitu memegang teguh kepercayaan yang diberikan, tetapi

beberapa pekerja melanggarnya dengan melanggar peraturan yaitu belum maksimal menerapkan nilai *core values*. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Made & Gede, 2023).

Kompetensi yaitu mengacu pada kemampuan individu untuk mengatur dan menerapkan kombinasi pengetahuan dan keterampilan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam situasi kerja yang diperlukan (Joseph, 2017). Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi menentukan tercapainya tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Pekerja harus ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya. Kompetensi perusahaan adalah kompetensi wajib yang dimiliki pekerja oleh perusahaan contoh kompetensi wajib yang harus dimiliki pekerja yaitu *public speaking* dan *leadership*. Kompetensi ini juga didapatkan dari pelatihan yang akan diberikan oleh divisi *human capital*. Kompetensi pekerja terhadap kinerja pekerja berpengaruh dan signifikan (Noer et al., 2023). Pelatihan yang diberikan tidak hanya sesuai kompetensi yang dimiliki sesuai dengan pekerjaannya tetapi juga ada pelatihan untuk kompetensi wajib untuk semua pekerja. Kompetensi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Da'i et al., 2023).

Pimpinan/atasan selalu membutuhkan karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi karena dengan komitmen tersebut akan membuat karyawan loyalitas, membuat patuh (disiplin) untuk taat aturan yang menjadi nilai atau budaya perusahaan (Sudarmanto, 2009). Salah satu permasalahan yang dapat menghambat kegiatan perusahaan adalah komitmen pekerja. Komitmen organisasi adalah keadaan sadar diri setiap orang menerima tujuan dan nilai organisasi sehingga

menimbulkan karya dan keinginan kuat bertahan di organisasi. (Umam, 2010). Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Choiriyah & Riyanto, 2021). Kepercayaan yang sudah diberikan oleh perusahaan tidak boleh dirusak karena akan berdampak pada diri sendiri dan juga perusahaan. Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Wahab et al., 2023). Pekerja yang belum maksimal menerapkan nilai *core values* sebagai budaya perusahaan akan mendapat menjadi tugas khusus sebagai bentuk komitmen. Menejer berperan agar bawahannya selalu memiliki disiplin diri yang baik. Disiplin harus dibangun dan diterapkan dengan baik dalam suatu perusahaan atau organisasi karena tanpa didukung disiplin pekerja yang baik, maka organisasi sulit atau bahkan terhambat mewujudkan tujuannya yaitu mencapai kinerja yang optimal.

Komitmen pekerja menjadi salah satu kuncinya menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan. Pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi menunjukkan sikap kerja yang memperhatikan kepentingan tugas. Mereka sangat bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya dan sangat setia kepada perusahaan. Komitmen mengandung keyakinan, suatu ikatan akan menghasilkan energi positif mendorong melakukan terbaik. Komitmen berdampak pada kinerja sumber daya manusia (SDM), dan juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu perusahaan. SDM berperan mulai dari lini manajemen dari pangkal sampai ke atas, harus berperan sebagai tenaga penggerak untuk itu mewujudkan misi dan tujuan perusahaan. Kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui disiplin kerja (Bagus Widodo et al., 2021). Peneliti dapat melakukan pembaruan dalam penelitian dimana hipotesis yang dirumuskan berbeda dengan

penelitian yang dilakukan. Penelitian lain yang dilakukan Ismayanti A. et al., (2020) secara tidak langsung disiplin kerja melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

PT Pertamina Hulu Indonesia (PHI) merupakan salah satu anak usaha milik PT Pertamina (Persero) dan membantu mendukung kegiatan eksplorasi dan produksi untuk menghasilkan minyak dan gas alam (migas). Keberhasilan PHI didorong oleh komitmen seluruh pekerja yang memiliki dedikasi tinggi, pengalaman dan kinerja unggul serta berpegang teguh pada nilai-nilai utama (core values) untuk mencapai visi dari PT Pertamina Hulu Indonesia menjadi Perusahaan Minyak dan Gas Bumi Kelas Dunia. PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur salah satu anak perusahaan PHI yang membantu mengelola aset dan kegiatan bisnis hulu dalam negeri serta pengelola WK East Kalimantan dan Attaka. PHKT juga mengelola lapangan migas yang sudah beroperasi 50 tahun.

Salah satu strategi PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur untuk meningkatkan kinerja pekerja adalah meningkatkan penyelesaian tugas di fungsi *Production & Project*. Target ini ditentukan dari hasil penyelesaian tugas di fungsi tersebut pada tahun 2021 ke tahun 2022 mengalami penurunan. Keberhasilan dari mencapai target memerlukan pekerja yang aktif. Keberhasilan mencapai target tersebut tergantung pada kemauan yang kuat dari pekerja PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur. Tidak adanya komitmen yang kuat bisa disebabkan dari dalam kondisi internal anggota yang tidak memaksimalkan kinerja pekerja. Berikut ini tabel 1.1 target dan realisasi penyelesaian tugas fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Penyelesaian Tugas di Fungsi *Production & Project*

Tahun	Target	Realisasi
2021	100%	79,5%
2022	100%	70,7%

Sumber: HCBP Zona 10 PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur, 2023

Tabel 1.1 menunjukkan pada tahun 2021 realisasi penyelesaian tugas mencapai 79,50 dan pada tahun 2022 turun menjadi 70,70. Terjadinya penurunan ini membuktikan turunnya kinerja pekerja pada fungsi *Production & Project*. Turunnya kinerja tersebut berdampak pada semakin banyak tugas dan tanggung jawab terhadap perusahaan untuk mencapai target baik dari atasan maupun bawahan. Fungsi *Production & Project* terdiri dari beberapa unit kerja yang memiliki target penyelesaian tugas sesuai dengan posisi masing-masing pekerja. Tugas *Production* adalah memproduksi minyak dan gas bumi serta menjaga kehandalan peralatan produksi seperti alat pengeboran sumur, kilang dll. Tugas *Project* adalah melakukan project untuk mendukung produksi minyak dan gas bumi seperti project pengeboran sumur-sumur, project pengadaan dan project pemasangan peralatan baru untuk dilakukan produksi. Berdasarkan tugas-tugas tersebut setiap posisi memiliki tugasnya masing-masing dan penilaian penyelesaian tugas diukur menggunakan KPI. Pencapaian kinerja organisasi tercapai mulai dari kinerja individu, tim, dan fungsi. Jadi, kinerja pekerja memiliki kontribusi untuk mencapai kinerja organisasi. Banyaknya tugas dan tanggung jawab sesuai dengan posisi pekerja serta jumlah tugas yang diambil selama satu tahun kerja dan terdapat kendala dalam menyelesaikan tugas yang terjadi tidak sesuai dengan harapannya. Kinerja yang lebih baik mengarah pada keuntungan finansial dan psikologis yang

lebih besar. Banyak faktor yang mempengaruhi turunnya kinerja pekerja seperti disiplin kerja dan kompetensi serta komitmen organisasi. Tabel 1.2 target dan realisasi pelatihan wajib yang harus diikuti oleh pekerja di fungsi *Production & Project* yang menunjukkan disiplin kerja, kompetensi, dan komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Target dan Realisasi Pelatihan di Fungsi *Production & Project*

Tahun	Target	Realisasi
2021	100%	97,4%
2022	100%	91,0%

Sumber: HCBP Zona 10 PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur, 2024

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pada tahun 2021 dan 2022 target dan realisasi pelatihan yang harus diikuti oleh pekerja di fungsi *Production & Project* mengalami penurunan sebanyak 6,4%. Perusahaan sudah memberikan program pelatihan yang harus diikuti pekerja, namun ada pekerja yang tidak mengikuti pelatihan sehingga menyebabkan penurunan target dan realisasi pelatihan di fungsi *Production & Project*. Indikasi penurunan target dan realisasi pelatihan dapat disebabkan oleh pekerja itu sendiri atau dari perusahaan. Penyebab dari pekerja itu sendiri yaitu kurangnya kesadaran akan pentingnya mengikuti pelatihan, sedangkan dari perusahaan yaitu tidak memberikan izin mengikuti pelatihan dikarenakan pekerja itu sedang *on duty*. Pelatihan wajib yang harus diikuti setiap pekerja pada posisinya masing-masing contohnya ada pelatihan *Advanced Maintenance Management*, *Basic ESD*, *Fire & Gas System*, *Oil & Gas Production System*, dan *Electrical Engineering*. Pelatihan yang disediakan oleh perusahaan telah disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi masing-masing pekerja. Terjadinya penurunan target dan

realisasi pelatihan tersebut menghambat kompetensi pekerja menjadi semakin baik. Setiap perusahaan memiliki tujuan tertentu yang nantinya akan menjadi tujuan bersama baik dari individu pekerja maupun perusahaan. Salah satu modal yang dibutuhkan untuk mencapai visi dan misi tersebut yaitu sumber daya manusia yang memiliki disiplin kerja yang baik, kompetensi yang sesuai dengan posisinya masing-masing dan komitmen terhadap organisasi tempat bekerja. PT Pertamina (Persero) berkomitmen untuk menegakkan budaya kerja AKHLAK secara berkelanjutan (cnbcindonesia.com, 2023).

Peneliti hanya dapat memperoleh data terkait target dan realisasi penyelesaian tugas serta pelatihan pada tahun 2021 dan 2022. Hal tersebut dikarenakan data pada tahun 2019 dan 2020 dipegang langsung PT Pertamina (persero) sehingga sistem yang digunakan berbeda dan tim *Human Capital Business Partner* Zona 10 kesulitan mengakses data tersebut. Pada tahun 2023, data belum di input ke dalam sistem PHKT.

Pelanggaran disiplin kerja dapat dibuktikan dengan absensi. Berdasarkan hasil wawancara dengan pekerja PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur fungsi *Human Capital Business Partner* Zona 10 terdapat pekerja yang melakukan bolos kerja dan diberikannya sanksi berupa Surat Peringatan (SP) di fungsi *Production & Project*. Sanksi yang diberikan sebagai bentuk disiplin kerja yang diberikan agar pekerja tidak mengulangi perbuatannya. Peneliti tidak bisa mendapatkan data terkait absensi dan sanksi yang ada di fungsi *Production & Project* karena bersifat rahasia.

Fungsi *Production & Project* ini bertugas yang berkaitan dengan produksi dan maintenance peralatan yang menunjang kegiatan di fungsi *Production &*

Project. Seluruh pekerja yang bekerja di Pertamina memiliki sebutan yaitu Perwira. Berdasarkan dengan uraian pada bagian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pekerja melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur)”**.

1.2. Perumusan Masalah

Kinerja pekerja yang tinggi akan berdampak positif baik bagi pekerja itu sendiri maupun perusahaan. Permasalahan di fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur terdapat pada variabel kinerja yaitu di buktikan dengan data terkait penurunan penyelesaian tugas. Pekerja yang memiliki kinerja yang tinggi secara internal maupun eksternal bekerja secara maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sebaliknya, pekerja yang memiliki kinerja yang rendah melakukan perbuatan melanggar peraturan yang harus ditaati oleh semua pekerja dan kompetensi yang tidak sesuai dengan posisinya. Disiplin mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas dan kepercayaan yang dibebankan kepada pekerja tersebut. Kompetensi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan hasil kerja sesuai dengan kompetensi masing-masing pekerja. Kompetensi diperlukan agar memiliki kapabilitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Komitmen organisasi menjadi variabel intervening yang akan berperan antara variabel disiplin kerja, kompetensi, dan kinerja. Berdasarkan latar belakang diatas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pekerja pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
2. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pekerja pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
4. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pekerja pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?
6. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production & Project* PT Kalimantan Timur?
7. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pekerja pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pekerja pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.

3. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pekerja pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.
6. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production & Project* PT Kalimantan Timur.
7. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.

1.4.Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teori

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan mempraktikkan pengetahuan mengenai perilaku organisasi. Khususnya mengenai pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur .

2. Manfaat Sosial

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan wawasan terkait sumber daya manusia. Khususnya mengenai

pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.

3. Manfaat Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan masukan berharga bagi perusahaan dalam mengevaluasi maupun memperbaiki kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi yang bertujuan menerapkan ilmu pengetahuan semacam ini guna meningkatkan keefektifan suatu perusahaan (Robbins & Judge, 2017). Menurut Wijaya (2017) mengatakan perilaku organisasi adalah cabang ilmu yang mempelajari tentang tingkah laku individu dan kelompok dalam suatu organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja baik kinerja secara individual, kelompok maupun organisasi. Perilaku organisasi menjelaskan studi terhadap apa yang dilakukan orang-orang dalam suatu organisasi dan perilaku tersebut mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi (Triatna, 2015). Stoner (1996) mengemukakan perilaku organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang dibawah pengarahan manajer untuk mengejar tujuan bersama. Sedangkan menurut James

D.Mooney (1996) komitmen organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan pendapat ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang mempelajari tentang perilaku individu dan kelompok yang mempengaruhi kinerja.

Perilaku organisasi sangat penting untuk dipelajari karena memiliki berbagai manfaat (Maulidiyah et al., 2022), yaitu :

1. Perilaku organisasi berfungsi sebagai petunjuk selama menjadi anggota organisasi.
2. Perilaku organisasi dapat memprediksi kelangsungan kehidupan organisasi melalui berbagai pengamatan yang sistematis.
3. Membantu anggota organisasi memahami perilaku sendiri maupun anggota lain sehingga membuat hubungan antar anggota organisasi semakin baik.
4. Mencegah masalah serius dalam organisasi melalui analisa perilaku organisasi, sehingga dapat secara mudah untuk dikenali dan ditemukan solusinya.
5. Membantu manajer untuk dapat memahami dan mempengaruhi lingkungan serta berbagai kejadian yang ada dalam kehidupan organisasi.
6. Memotivasi manajer agar dapat mengarahkan dan mengendalikan bawahannya secara efektif.

1.5.2. Disiplin Kerja

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional (Handoko, 2014). Menurut Wayne et al., (2016) disiplin adalah keadaan kontrol diri karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan sejauh mana kerja tim yang tulus dalam suatu organisasi. Menurut Hasibuan (2017) mengatakan

bahwa disiplin kerja sebagai kesadaran dan kemauan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin adalah suatu kondisi dalam organisasi di mana karyawan berperilaku sesuai dengan aturan organisasi dan standar perilaku yang dapat diterima (David et al., 2017). Kemudian, pendapat lain dari Robert et al., (2016) disiplin adalah proses tindakan korektif yang digunakan untuk menegakkan aturan organisasi. Berdasarkan pendapat ahli di atas maka pengertian disiplin kerja adalah kesadaran dan kemampuan seseorang menaati peraturan-peraturan yang ada untuk menguatkan pedoman dalam perusahaan.

Tujuan disiplin kerja adalah menunjukkan besarnya tanggung jawab pekerja terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, mendorong gairah semangat kerja, mendorong terwujudnya tujuan organisasi dan moral (Afandi, 2018). Menurut Afandi (2018), fungsi disiplin kerja untuk Perusahaan yaitu:

1. Menata kehidupan bersama dalam suatu organisasi, disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama sehingga hubungan yang terjalin antara individu satu dengan individu lain menjadi lebih baik.
2. Membangun dan melatih kepribadian yang baik, disiplin membantu membangun kepribadian dan melatih pekerja sehingga memiliki kepribadian yang baik.
3. Pemaksaan untuk mengikuti peraturan organisasi, paksaan yang dilakukan organisasi dapat menyadarkan bahwa disiplin kerja itu penting.

4. Sanksi atau hukuman bagi yang melanggar disiplin, adanya disiplin disertai ancaman berupa sanksi atau hukuman dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi peraturan.

Menurut Ganyang (2018) faktor yang berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja karyawan sebagai berikut:

1. Tujuan yang jelas

Kedisiplinan kerja akan merujuk pada pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh setiap pekerja agar disiplin kerja pekerja dapat diwujudkan dengan baik.

2. Peraturan Perusahaan

Peraturan yang dimiliki perusahaan harus dinyatakan secara konkrit dan tertulis, sehingga lebih mudah disosialisasikan dan dilaksanakan oleh semua pekerja.

3. Perilaku kedisiplinan atasan

Perilaku disiplin atasan akan menjadi contoh bagi bawahannya baik dari sikap taat pada peraturan maupun kebijakan. Atasan yang mampu memberikan contoh yang baik akan berdampak pada sikap dan perilaku bawahannya.

4. Perhatian dan pengarahan kepada karyawan

Perhatian dan arahan yang berikan kepada bawahan akan memberikan perasaan bahwa pekerja bagian dari perusahaan bukan hanya sekedar karyawan diatas kontrak.

5. *Reward dan puishment*

Adanya sistem pemberian reward dan punishment merupakan salah satu cara yang dapat mempengaruhi disiplin kerja terhadap kinerja.

Hasibuan (2017), menyebutkan beberapa indikator yang mempengaruhi tingkat disiplin kerja pekerja, antara lain:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan mempengaruhi tingkat kedisiplinan pekerja. Tujuan pekerja harus jelas dan sesuai dengan kemampuan pekerja. Posisi dan tugas yang dibebankan kepada pekerja harus sesuai dengan kemampuan pekerja, agar pekerja bekerja dengan serius dan disiplin mengerjakannya.

2. Teladan dari pimpinan

Pimpinan dijadikan teladan oleh bawahannya sehingga teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pekerja maka dari itu pimpinan harus memberi contoh yang baik. Teladan pimpinan yang baik maka kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Sebaliknya, jika teladan pimpinan yang kurang baik, kedisiplinan bawahan juga ikut tidak baik.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) akan memberikan kepuasan dan kecintaan pekerja terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Balas jasa dapat menjadi penggerak semangat untuk bekerja dengan disiplin.

4. Keadilan

Sikap adil kepada seluruh pekerja mendorong tingkat disiplin pekerja. Pekerja memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda serta memiliki keinginan diperlakukan sama dengan yang lain tanpa dibeda-bedakan baik dari pemberian tugas, hukuman, dan penghargaan.

5. Waskat (Pengawasan Melekat)

Peran pimpinan/atasan dalam memberikan pengawasan sangat dibutuhkan, selain dapat langsung mengawasi sikap pekerja juga dapat memberikan bantuan serta evaluasi terhadap kinerja pekerja. Waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat.

6. Sanksi hukuman

Pemberian sanksi yang sesuai dengan pelanggaran pekerja akan membuat efek jera terhadap pelaku. Sanksi dapat di masukan ke dalam SOP agar seluruh pekerja mengetahui dampak dari pelanggaran yang dilakukan.

7. Ketegasan

Sikap tegas pemimpin akan mempengaruhi disiplin kerja tindakan yang diambil mengenai pelaku pelanggaran dan penerapan sanksi yang berlaku akan membuat pekerja segan untuk melakukan tindakan yang merugikan diri sendiri maupun perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari hubungan antar individu pekerja, hubungan antar grup, hubungan antar individu dan grup. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat. Hal ini memotivasi kedisiplinan yang pada pekerja untuk mematuhi peraturan-peraturan yang ada.

1.5.3. Kompetensi

Kompetensi yaitu mengacu pada kemampuan individu untuk mengatur dan menerapkan kombinasi pengetahuan dan keterampilan secara konsisten dari waktu ke waktu untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam situasi kerja yang diperlukan (Joseph, 2017). Menurut Wibowo (2014) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Robert et al., (2016) kompetensi adalah kemampuan individu yang dapat dikaitkan dengan peningkatan kinerja oleh individu atau tim. Pendapat lain dari Raymond et al., (2016) kompetensi adalah seperangkat keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan karyawan untuk berhasil melakukan pekerjaan mereka. Berdasarkan pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah seluruh kemampuan individu yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya sesuai dengan standar yang sudah disepakati.

Kompetensi pekerja sangat diperlukan dalam setiap perusahaan atau organisasi. menurut Prihadi (2004) manfaat kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Prediktor kesuksesan kerja

Menggunakan kompetensi yang tepat dan sesuai dengan tugas dan posisi yang berikan kepada pekerja akan diprediksi sukses tidak hanya menguntungkan diri sendiri tapi juga perusahaan.

2. Merekrut pekerja yang handal

Ketika membuka lowongan kerja pasti akan ada persyaratan yang harus dipenuhi calon pekerja, melewati tahap seleksi, dan wawancara. Tahapan sebelum menjadi pekerja itulah yang akan dilakukan tim khusus di perusahaan yang menyeleksi pekerja yang handal untuk kemajuan perusahaan.

3. Dasar penilaian dan pengembangan pekerja

Pekerja di tempatkan pada posisi dan diberikan tugas yang sesuai dengan kompetensi akan menjadi penilaian pihak manajerial apakah sudah sesuai dengan kompetensinya atau belum dan pihak manajerial akan mengembangkan kompetensi tersebut apabila sudah sesuai.

Kompetensi dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan (Moehariono, 2012). Beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi antara lain:

1. Bakat bawaan.
2. Motivasi kerja yang tinggi.
3. Sikap, motif, dan nilai-nilai cara pandang.
4. Pengetahuan yang dimiliki.
5. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
6. Lingkungan hidup sehari-hari.

Terdapat 5 (lima) indikator kompetensi menurut Wibowo (2014) yaitu:

1. Motif adalah sesuatu di dalam diri manusia yang mendorong keinginannya terpenuhi. Adanya motif membuat manusia mencari cara untuk memenuhi keinginannya mulai dari pengambil tindakan dan menentukan tujuan.

2. Sifat adalah karakter dan respon yang konsisten dalam menghadapi situasi dan mengelola informasi. Sifat ini akan menjadi penentu ketika menghadapi kondisi tertentu.
3. Konsep diri adalah sikap dan cara manusia dalam menilai dan memandang diri sendiri. Penilaian terhadap diri sendiri akan berdampak terhadap kompetensi seseorang, keyakinan akan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga mampu mengelolanya dengan baik.
4. Pengetahuan adalah sesuatu yang berhasil diperoleh manusia dengan mengelola sebuah data menjadi informasi. Pengetahuan ini didapatkan dan memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung.
5. Keterampilan adalah suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan dengan baik dan maksimal. Selain keterampilan adalah sikap perilaku karyawan.

1.5.4. Kinerja Pekerja

Robert et al., (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim, dan tujuan organisasi (Wayne et al., 2016). Kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang sudah dilakukan individu atau kelompok yang berperan dalam mendorong perkembangan dan kemajuan perusahaan (Robbins, 2017). Kinerja menurut Afandi (2018) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-

masing orang dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat tercapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan kepadanya. Menurut Kasmir (2016) juga memiliki gagasan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode tertentu. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan perilaku pekerja yang berkontribusi untuk membantu mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan secara legal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016) yaitu kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Menurut Mangkunegara (2017), adapun bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- a. Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
- b. Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
- c. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.

- d. Pegawai memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

Menurut Afandi (2018) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya. Kemampuan untuk menghindari kesalahan atau pemborosan bahan, energi, tenaga, dan lain-lain sering menjadi penilaian bagi atasan.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku yang ada diperusahaan/organisasi. Datang kerja tepat waktu dan tidak melanggar peraturan adalah contoh disiplin kerja.

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum. Mengerjakan tugas apapun yang diberikan oleh atasan dan kewajiban yang harus dilakukan ketelitian dalam bekerja menjadi indikator yang sangat penting seperti dibidang kesehatan yang menyangkut nyawa seseorang.

7. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini akan sangat membantu dalam mencegah perilaku pekerja lepas kendali karena mendapat contoh yang baik dari atasan.

8. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan adalah kejujuran. Kejujuran sangat diperlukan dalam bekerja terutama bekerja dalam bidang ekonomi yang mendahulukan kepentingan orang banyak.

9. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan. Kreativitas dalam bekerja akan sangat membantu dalam menyelesaikan tugas dan mendapatkan nilai tambah dari atasan.

1.5.5. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah menunjukkan sejauh mana pekerja percaya dan menerima tujuan organisasi dan ingin tetap bekerja di perusahaan (Robert et al 2016). Robbins & Judge (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang

karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi adalah sikap atau loyalitas karyawan pada organisasi dalam proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2011). Menurut Edy (2010) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas pekerja terhadap organisasinya dan juga merupakan suatu proses mengekspresikan perhatian dan partisipasinya terhadap organisasinya. Menurut Wibowo (2016) mengatakan bahwa komitmen organisasi kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah menunjukkan sejauh mana pekerja percaya dan menerima tujuan organisasi serta bersikap loyal demi kemajuan organisasi yang berkelanjutan.

Menurut Juniarari (2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Para pekerja yang akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam sebuah organisasi.
- b. Memiliki keinginan yang kuat untuk tetap bekerja pada organisasi dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
- c. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Muchlas (2008) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah personal, situasional dan posisi. Personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih berkomitmen. Karakteristik dari personal yang ada yaitu usia, masa kerja, jenis kelamin, status perkawinan dan keterlibatan kerja, serta situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya nilai (*value*) tempat kerja, keadilan sosial, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi, sedangkan posisi dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Indikator komitmen organisasi menurut Robbins & Judge (2017) sebagai berikut:

- a. Komitmen afektif menunjukkan sejauh mana pegawai teridentifikasi dengan organisasi dan rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan dari diri sendiri. Komitmen ini juga menunjukkan keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. Komitmen normatif adalah komitmen yang berdasarkan pada perasaan moral pegawai untuk memenuhi kewajiban pada perusahaan dan keyakinan individu akan tanggung jawab. Perasaan wajib bertahan atau bekerja di perusahaan karena diyakini hal tersebut benar dan harus dilakukan.
- c. Komitmen berkelanjutan yang di dasarkan pada kebutuhan rasional. Komitmen ini terbentuk atas dasar untung dan rugi contohnya melakukan investasi dan menerapkan nilai-nilai perusahaan secara terus menerus. Komitmen ini juga berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluar atau berhentinya karyawan dari perusahaan.

1.6. Penelitian Terdahulu

Tabel 1. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Hipotesis	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Analysis of the influence of work discipline, work facilities and work competencies on performance achievement well service function employees at PT Pertamina Hulu Rokan Pangkalan Milk Field	Musawir Da'i, Yeni Absah, Syafrizal Helmi Situmorang, 2023	• The Influence of Work Discipline on Employee Performance • The Influence of Work Competency on Employee Performance	• Work Discipline variable has a positive and significant effect on the performance of employees • The Job Competency variable does not have a positive and significant effect on the performance of employees	Lokus perusahaan minyak dan gas bumi	SEM-PLS
2.	Effect of Work Discipline on Employee Performance with Compensation as a Moderating Variable at PT Solusi Energy Nusantara	Aryata I Made, Marendra I Gede, 2023	• There is a significant influence between Work Discipline on Employee Performance	• Work discipline has no effect on employee performance	Lokus perusahaan gas bumi	SEM-AMOS
3.	Influence of Work Motivation, Work Environment, and Employee Competence on Employee Performance Through Organizational Commitment as Intervening Variabel	Agung Kuswanto dan Akmal Zaidan, 2023	• Which states that there is a significant direct effect of employee competence on employee performance • Which states that there is significant direct effect of organizational	• Employee competence has a significant partial effect on employee performance • Organizational commitment significantly influences employee performance • Employee competence significantly influences organizational commitment	Menggunakan variabel intervening dan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner	IBM SPSS 25

			commitment on employee performance	• Which states that employee competence has a significant direct effect on organizational commitment		
4.	Effect of Training and Competence on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Commitment (Case Study at BPJS Ketenagakerjaan)	Sity Choiriyah, Setyo Riyanto, 2021	• Analyze the competency of employee commitment	• Competency positive and significant effect on employee commitment	SEM-PLS	Objek perusahaan asuransi
5.	The Effect of Work Placement and Work Discipline on Employee Morale through Organizational Commitment as an Intervening Variable at the Mercury Hotel Banjarmasin with the SEMPLS-Warppls 7.0 application	H. Abdul Wahab, dan Manfuzil Anwar, 2023	• The Effect of Work Discipline on commitment Organizational	• Allegedly there is influence from discipline work to organizational commitment	SEM-PLS	Objek Penelitian di bidang Jasa
6.	The effect of work competency, work motivation, and organizational	Shientha Noer Iswibiar-ka Wibowo, I Dewa Ketut	• Effect of Work Competence on Organizational	• The results of testing the coefficient of the influence of work competence on	Lokus penelitian minyak dan gas bumi	SPBU

	citizenship behavior (OCB) on organizational commitment and employee performance at PT. Bina Ceria Bersama in Surabaya	Raka Ardiana, Tri Andjarwati, 2023	- Commitment • The Effect of Job Competence on Employee Performance • The Effect of Organizational Commitment on Employee Performance	- organizational commitment show a significant effect • The results of testing the coefficient of the influence of work competence on employee performance showed a significant effect • The results of testing the coefficient of the influence of organizational commitment on employee performance show a significant effect		
7.	Effect of work environment and work competency on performance of KPPU employee with work discipline as intervening variabel	Arif Bagus Widodo, Masyhud zulkhak Djamil, Ahmad Badawi Saluy, 2021	• To find out how the indirect influence of competence on employee performance through work discipline	• Competence of employee performance through work discipline of employee has a positive effect on performance employee	PLS	Objek perusahaan lembaga non struktural
8.	Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka	Gandring Vemberia Ismayanti, Isyandi, Yulia Efni, 2020	• Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai UPBJJ Universitas Terbuka wilayah barat melalui	• Secara tidak langsung disiplin kerja melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap	Menggunakan variabel intervening	Menggunakan teknik sampling purposive

	Wilayah barat dengan komitmen organisasi sebagai variabel		komitmen organisasi	kinerja pegawai		
9.	The Influence of Discipline, Work Environment, and Organizational Commitment on Employee Performance through Motivation in PT. Bank People Indonesia Tbk Makassar Citu Region	Yunita Lessar Jelly, Abdel Rahman Mus, Ramlawati, dan Serlin Serang, 2024	• The Effect of Discipline on Employee Performance • The Effect of Organizational Commitment on Employee Performance	• Discipline has a positive and insignificant effect on employee performance. • Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance.	SEM-PLS	Lokus penelitian lembaga keuangan
10.	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening	Imam, Baihaqi, dan Saifudin S, 2021	• Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	• Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel Intervening	IBM SPSS
11.	Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Serta Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dan Komitmen Organisational	Rahmat Ramadhan, Yonathan Pongtulu-ran, dan Sri Wahyuni, 2020	• Variabel disiplin berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional	• Disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional	PLS	Lokus Tenaga Kerja Pemerintahan

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

1.7. Pengaruh Antar Variabel

1.7.1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pekerja

Pekerja PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur yang tingkat kinerja pekerja rendah melakukan pelanggaran. Disiplin yang rendah akan membuat perusahaan sulit mencapai hasil kinerja yang maksimal. Salah satu pelanggaran yang dilakukan pekerja dengan melakukan bolos kerja dan tidak mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan sehingga nilai *core values* BUMN yaitu nilai amanah, memegang teguh kepercayaan yang diberikan, tetapi beberapa pekerja melanggarnya.

Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Made & Gede, 2023). Penelitian lain dengan hasil penelitian disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Da'i et al., 2023) Berdasarkan kajian empiris dari beberapa penelitian penelitian di atas yang menunjukkan hasil disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan serta ada yang tidak berpengaruh terhadap kinerja pekerja.

H₁ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pekerja.

1.7.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pekerja

Kompetensi seseorang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pekerja, tugas yang dibebankan kepada pekerja tetapi berbeda dengan kompetensi pekerja tersebut dapat memberikan output yang sama atau berbeda dengan kompetensi perusahaan. Pekerja harus ditempatkan pada posisi dengan kemampuan dan keterampilan yang sesuai agar pekerja dapat meningkatkan kinerja. Pelatihan yang sudah diatur oleh perusahaan harus diikuti pekerja agar kompetensi yang dimiliki semakin baik atau

menambah kompetensi baru. Namun, terjadi penurunan target dan realisasi pelatihan yang diadakan sehingga dapat mempengaruhi kinerja. Perusahaan menyediakan pelatihan yang sesuai dengan kompetensi pekerja agar kompetensi pekerja tersebut semakin meningkat atau menambah wawasan baru. Penurunan target dan realisasi pelatihan menunjukkan bahwa usaha perusahaan dalam meningkatkan kompetensi karyawan belum tercapai

Terdapat pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai (Musnadi & Ibrahim, 2019). Ada pendapat lain dari hasil penelitian kompetensi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Da'i et al., 2023). Berdasarkan kajian empiris dari beberapa penelitian penelitian di atas yang menunjukkan hasil kompetensi berpengaruh signifikan serta ada yang tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja.

H₂ : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pekerja.

1.7.3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Pada dasarnya setiap pekerja menyadari bahwa disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan yang harus dijalani dan dilaksanakan oleh setiap individu, karena disiplin kerja yang baik akan melakukan pekerjaan dan akan mencapai hasil kerja yang terbaik. Disiplin kerja merupakan suatu sikap dan perilaku yang mewakili ketaatan pekerja terhadap peraturan organisasi. Disiplin kerja dalam suatu pekerjaan merupakan kemauan dan ketaatan pegawai dalam menaati segala peraturan yang diterapkan di lingkungan kerja, baik tertulis maupun tidak tertulis. Memiliki disiplin kerja yang tinggi, maka tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan akan selesai dengan cepat dan baik. Sesuai dengan apabila pekerja

memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menganggap bahwa berperilaku taat pada peraturan organisasi dan menyelesaikan tugas dengan cepat serta baik bagian dari keterikan emosional dan kewajiban terhadap perusahaan.

Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Wahab A. et al., 2023). Pendapat lain menunjukkan disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap komitmen organisasional (Ramadhan R. et al., 2020). Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi.

H₃ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi

1.7.4. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi

Pekerja dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Pemahaman yang baik akan fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang pekerja akan menumbuhkan komitmen tinggi terhadap organisasi. Kompetensi SDM yang berkualitas juga akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi yang berdampak pada meningkatnya komitmen pada organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Choiriyah & Riyanto, 2021). Berdasarkan penelitian tersebut menunjukkan pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi.

H₄ : Kompetensi berpengaruh terhadap komitmen organisasi

1.7.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pekerja

Pekerja sebagai sumber daya manusia mempunyai fungsi kerja dalam kegiatan perusahaan atau kegiatan sesuai dengan sistem, proses, dan tujuan yang

ingin diraih perusahaan. Tanpa kinerja yang baik dari pekerja, maka keberlanjutan perusahaan tidak akan tercapai. Perusahaan dapat berjalan dengan baik jika hambatan atau kendala pada sumber daya manusia yang menyebabkannya permasalahan di tempat kerja dapat dikelola dengan baik. Ketika menjalankan fungsi pekerjaannya, pekerja mempunyai berbagai persoalan yang tidak bisa dibiarkan begitu saja karena akan berdampak pada kegiatan perusahaan. Salah satu permasalahan yang dapat menghambat kegiatan perusahaan adalah komitmen karyawan. Komitmen pekerja menjadi salah satu kuncinya menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi menunjukkan sikap kerja yang memperhatikan kepentingannya tugas. Mereka sangat bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya tugasnya dan sangat setia kepada perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Noer et al., 2023). Pendapat lain menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja (Baihaqi Imam et al., 2021). Berdasarkan kajian empiris dari beberapa penelitian penelitian di atas yang menunjukkan hasil yang berbeda.

H₅ : Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pekerja

1.7.6. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pekerja Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Tinggi dan rendahnya komitmen organisasi diindikasikan menjadidi penyebab penurunan kinerja pekerja karena kurangnya pengembangan karir dan diri, belum mendapatkan kenaikan level atau promosi, serta lokasi kerja didapat dari hasil pra-

survey terhadap 30 pekerja di fungsi *Production & Project*. Pekerja memiliki peran penting sebagai ujung tombak pelaksanaan tugas perusahaan. Tentu saja mereka berperan untuk meneruskan kehidupan perusahaan. Kurangnya kesempatan mengenai pengembangan karir dan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi harus menjadi perhatian.

Penelitian yang dilakukan Ismayanti V. et al., (2020) menunjukkan secara tidak langsung disiplin kerja melalui komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan kajian empiris dari beberapa penelitian penelitian di atas yang menunjukkan hasil yang berbeda dan penulis akan melakukan pembaharuan.

H₆ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

1.7.7. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pekerja Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu organisasi bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia. Saat ini sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya yang penting bagi organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka organisasi tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Mengelola sumber daya manusia dalam organisasi bukan hal yang mudah karena melibatkan berbagai elemen dalam sebuah organisasi, yaitu pekerja, pimpinan, maupun sistem itu sendiri. Peran sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai arti yang sama pentingnya dengan pekerjaan itu sendiri. Mengingat

pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan aspek keberhasilan organisasi. Kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi akan menentukan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki dan pada akhirnya akan menentukan kualitas kompetitif organisasi itu sendiri.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja melalui disiplin kerja (Bagus Widodo et al., 2021). Penulis dapat melakukan pembaruan dalam penelitian dimana hipotesis yang dirumuskan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Bagus Widodo et al., (2021). Berdasarkan kajian empiris dari beberapa penelitian penelitian di atas yang menunjukkan hasil yang berbeda dan penulis akan melakukan pembaharuan.

H_7 : Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pekerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

1.8. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2019), hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis hanya sebagai jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis dibawah ini akan dilakukan penelitian pada divisi *Production & Operation* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur. Adapun hipotesis dari penelitian ini yang akan digunakan yaitu:

H_1 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pekerja.

H_2 : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pekerja.

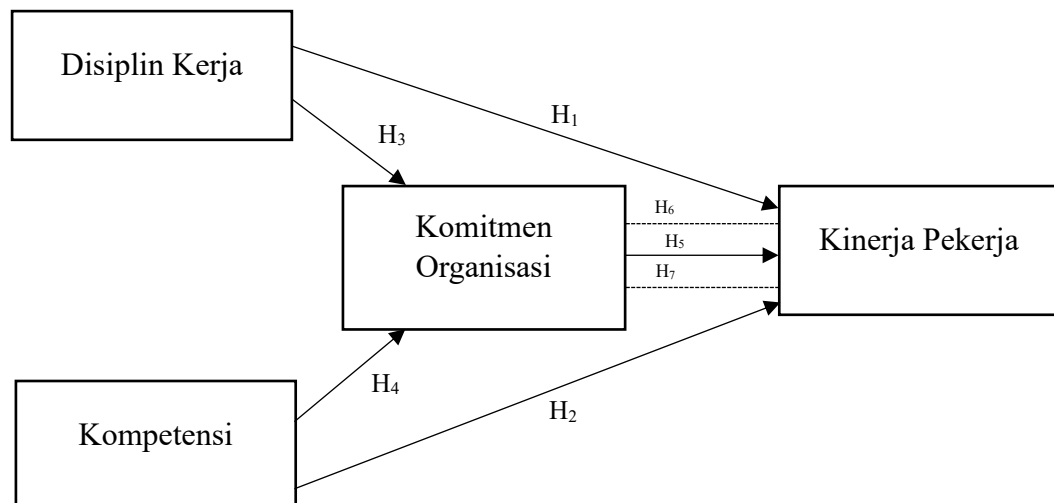
H_3 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

H_4 : Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi.

H_5 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pekerja.

H_6 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pekerja melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening.

H_7 : Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja Pekerja melalui Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening.



Gambar 1. 1 Kerangka Penelitian Teoritis

Sumber: Data sekunder diolah, 2023

X_1 : Disiplin Kerja

X_2 : Kompetensi

Z : Komitmen Organisasi

Y : Kinerja Pekerja

1.9. Definisi Konsep

1.9.1. Disiplin

Hasibuan (2017) mengatakan bahwa disiplin kerja sebagai kesadaran dan kemauan seseorang untuk mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

1.9.2. Kompetensi

Menurut Wibowo (2014) mengatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

1.9.3. Komitmen Organisasi

Robbins & Judge (2017) mengatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

1.9.4. Kinerja Pekerja

Kinerja menurut Afandi (2018) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

1.10. Definisi Operasional

1.10.1. Disiplin Kerja

Tabel 1. 3 Indikator dan Item Disiplin Kerja

Variabel	Indikator	Item
Disiplin Kerja, Hasibuan (2017)	• Tujuan dan Kemampuan	• Pekerja fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur memiliki tujuan dalam bekerja
		• Pekerja berperan dalam mencapai tujuan fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Pekerja fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur berkembang sesuai kemampuan
	• Teladan dari pimpinan	• Pemimpin/atasan menjadi teladan untuk pekerja fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Pemimpin/atasan datang tepat waktu di tempat kerja khususnya fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
	• Keadilan	• Pembagian tugas yang diberikan adil kepada pekerja fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Seluruh pekerja fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur diperlakukan sama tanpa memandang pangkat atau golongan
	• Waskat	• Peran pemimpin/atasan memberikan solusi untuk mengatasi masalah di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Peran pemimpin/atasan melakukan evaluasi hasil kerja pekerja fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
	• Sanksi	• Sanksi yang diberikan sesuai peraturan/SOP yang berlaku kepada pekerja fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur yang melakukan pelanggaran

	• Sanksi yang diberikan sesuai dengan aturan yang berlaku di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
• Ketegasan	• Pemimpin/atasan tegas dalam mengambil tindakan kedisiplinan di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur • Pemimpin/atasan tegas dalam menegur dan menghukum pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur yang melakukan pelanggaran
• Hubungan kemanusiaan	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur saling menghargai • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur saling peduli dalam melaksanakan tugas

Sumber: Data sekunder, 2024

1.10.2. Kompetensi

Tabel 1. 4 Indikator dan Item Kompetensi Pekerja

Variabel	Indikator	Item
Kompetensi Pekerja, Wibowo (2014)	• Motif	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur memiliki kemauan untuk menyelesaikan tugas diri sendiri
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur memiliki kemauan untuk mencapai target individu dan perusahaan
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur memiliki kemauan untuk meningkatkan motivasi kerja diri sendiri
	• Sifat	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu mengendalikan emosi

	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur memiliki keuletan dalam menyelesaikan pekerjaan
	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu berinovasi dalam bekerja
• Konsep diri	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur yakin dengan kemampuannya • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur bersikap positif saat menghadapi masalah • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu menghargai pendapat orang lain
• Pengetahuan	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu menguasai bidang pengetahuan terkait pekerjaan • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur memanfaatkan teknologi informasi dalam bekerja • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu mengumpulkan informasi yang dibutuhkan dalam bekerja
• Keterampilan	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu menggunakan alat kerja terkait dengan pekerjaan • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu menerapkan hasil pelatihan untuk

mengembangkan pengetahuan dan keterampilan

- Pekerja di fungsi *Production & Project* PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu mengambil keputusan dengan tepat
-

Sumber: Data sekunder, 2024

1.10.3. Komitmen Organisasi

Tabel 1. 5 Indikator dan Item Komitmen Organisasi

Variabel	Indikator	Item
Komitmen Organisasi, Robbins & Judge (2017)	• Komitmen afektif, komitmen ini menunjukkan keterikatan emosional karyawan dan keterlibatan dalam perusahaan.	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> memiliki rasa kekeluargaan di dalam PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> merasa bangga menjadi bagian perusahaan atau berkerja pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> menerapkan budaya Perusahaan milik PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif)
	• Komitmen normatif, perasaan wajib bertahan atau bekerja di perusahaan karena diyakini hal tersebut benar dan harus dilakukan.	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> wajib memberikan hasil yang baik selama bekerja di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> akan bekerja maksimal untuk kemajuan PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> berkomitmen untuk terus bekerja di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
	• Komitmen berkelanjutan,	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> memiliki keinginan untuk tetap bekerja di PT Pertamina Hulu

komitmen ini berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluar atau berhentinya karyawan dari perusahaan.	Kalimantan Timur karena keuntungan yang didapatkan
	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> merasa sulit mendapatkan pekerjaan di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur jika berhenti • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> merasa berat jika meninggalkan atau berhenti bekerja di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur

Sumber: Data sekunder, 2024

1.10.4. Kinerja Pekerja

Tabel 1. 6 Indikator dan Item Kinerja Pekerja

Variabel	Indikator	Item
Kinerja Pekerja, Afandi (2018)	• Kuantitas hasil kerja	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur melaksanakan semua tugas yang diberikan oleh pimpinan/atasan
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur melakukan tugas sesuai dengan target
	• Kualitas hasil kerja	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> mampu menyelesaikan tugas yang lebih baik dari standar yang ada di PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu menyelesaikan tugas dengan teliti dan rapi
	• Efisiensi dalam melaksanakan tugas	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu bekerja dengan efisien
		• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu menyelesaikan tugas dengan

	anggaran biaya yang sesuai dengan <i>budget</i> perusahaan
• Inisiatif	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur bersedia memperbaiki kesalahan tanpa diminta oleh pimpinan/atasan • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur fokus menyelesaikan tugas saat ada maupun tidak ada pimpinan/atasan
• Ketelitian	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu melaksanakan tugas dengan teliti • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur jarang melakukan kesalahan saat mengerjakan tugas
• Kejujuran	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur bersikap jujur walau dapat menyebabkan ditegur oleh pimpinan/atasan • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mengutamakan sikap jujur dalam menyelesaikan tugas
• Kreativitas	• Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur memberikan cara-cara baru untuk mencapai sasaran atau tujuan • Pekerja di fungsi <i>Production & Project</i> PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur mampu mencari cara kreatif dalam menyelesaikan tugas

Sumber: Data sekunder, 2024

1.11. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu metodologi, proses, atau langkah-langkah yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data dengan menggunakan teknik khusus. Metode penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang dipilih oleh peneliti untuk melakukan penelitian ini.

1.11.1. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara variabel penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Ngatno, 2015). Variabel penelitian yaitu disiplin kerja sebagai X1, variabel kompetensi sebagai X2, dan variabel kinerja pekerja sebagai Y serta komitmen organisasi sebagai Z.

1.11.2. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Menurut Nazir (2003) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas dan ciri-ciri yang telah ditentukan. Jumlah populasi pada penelitian ini yaitu 100 pekerja tetap di fungsi *Production & Project* pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur. Jumlah pekerja yang ada di fungsi ini yaitu 316 pekerja terdiri dari 216 pekerja kontrak yang berada di bawah naungan berbagai macam perusahaan lain seperti PT Pertamina *Training & Consulting* (PTC) dan *Refinery Development Master Plan* (RDMP) *Project* Balikpapan dan 100 pekerja tetap PHKT. Penelitian ini menggunakan metode sensus atau seluruh anggota populasi

diteliti karena meneliti pekerja PHKT. Metode sensus adalah teknik yang mengambil satu kelompok populasi sebagai alat pengumpulan data.

1.11.3. Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1. Jenis Data

- a. Data kuantitatif : data yang berbentuk angka. Mengacu pada semua informasi yang dikumpulkan dari lapangan yang dapat diwakili oleh angka, atau data kualitatif yang telah diubah menjadi angka.
- b. Data kualitatif : data yang tidak berupa angka, dan menggambarkan jawaban responden dengan bentuk kalimat atau kata.

1.11.3.2. Sumber Data

- a. Data primer : data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individual seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang dapat dilakukan oleh peneliti.
- b. Data sekunder : data primer yang diperoleh oleh pihak lain atau data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain yang pada umumnya disajikan dalam bentuk tabel-tabel atau diagram.

1.11.4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2010), skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur. Skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menantukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran yang akan menghasilkan

data kuantitatif. Skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata. Sugiyono (2010), skala yang sering dipakai dalam penyusunan kuesioner adalah skala likert, skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1. Sangat tinggi/sangat yakin/sangat baik skor 5.
2. Tinggi/yakin/baik skor 4.
3. Cukup tinggi/cukup yakin/cukup baik 3.
4. Tidak tinggi/tidak yakin/tidak baik 2.
5. Sangat tidak tinggi/sangat tidak yakin/sangat tidak baik skor 1.

1.11.5. Teknik Pengumpulan Data

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2016). Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk menggali informasi tentang pengaruh disiplin kerja, kompetensi, dan kinerja pekerja serta komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada fungsi *Production and Project* pada PT Pertamina Hulu Kalimantan Timur.

1.11.6. Analisis Data

Penelitian, analisis data umumnya dapat dibagi menjadi dua metode, yaitu analisis statistik dan analisis data non-statistik. Analisis data statistik biasanya digunakan dalam penelitian kuantitatif. Analisis kuantitatif adalah cara untuk menganalisis data guna menguji keaslian berdasarkan jawaban sementara yang telah dirumuskan dalam penelitian, serta untuk menguji pengaruh dan hubungan antar variabel penelitian yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016). Metode analisis ini dilakukan

terhadap data yang diperoleh dari jawaban kuesioner dan digunakan untuk menganalisis data berupa angka-angka. Data tersebut perlu diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori tertentu menggunakan tabel-tabel tertentu agar memudahkan analisis, dan dapat menggunakan program analisis seperti *software* statistik SmartPLS. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS versi 4. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

1.11.6.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *model measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya sehingga dapat dilakukan pengujuran. Sebelum melakukan *outer model* dalam PLS, variabel laten memiliki dua bentuk yaitu reflektif dan formatif. Indikator reflektif lebih udah dimengerti bersifat implikasi/akibat, dan anak panah dalam gambar model dari variabel ke indikator. Berikut ini *outer model* indikator reflektif dievaluasi melalui sebagai berikut:

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai validitas atau keabsahan data yang terkandung dalam kuesioner yang diuji. Validitas suatu kuesioner dapat dikatakan terpenuhi jika indikator-indikatornya mampu mengukur variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel.

- ***Convergent Validity* (Uji Validitas)**

Loading factor adalah angka yang menunjukkan korelasi antar skor item indikator atau pertanyaan. Nilai *loading factor* (LF) lebih besar dari 0,7 dikatakan valid untuk penelitian bersifat *confirmatory*. Namun, penelitian bersifat *explanatory* skala loading 0,60 sampai 0,70 masih dapat diterima atau dapat dikatakan valid dan nilai *average variance extracted* (AVE) harus $>0,50$ (Ghozali dan Latan, 2020).

- ***Discriminant Validity* (Uji Reliabilitas)**

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) merupakan metode lain dalam menilai *discriminant validity* pada VB-SEM SmartPLS dengan membandingkan nilai *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk lainnya dalam model. Nilai HTMT antara dua konstruk reflektif harus kurang dari 0,9 (Heseler, Ringle dan Sarsted, 2015).

2) Uji Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai tingkat konsistensi dari alat pengukur yang digunakan dalam mengukur fenomena yang sama. Reliabilitas sebenarnya mencerminkan ketika variabel dengan indikator yang sama diukur secara berulang, hasilnya akan tetap konsisten. Uji reabilitas menurut Sunyoto (2011) merupakan alat untuk mengukur indikator dari suatu variabel atau konstruk. Menggunakan program SmartPLS penerapan PLS-SEM bertujuan untuk menilai kehandalan sebuah konstruk dengan indikator refleksi.

Nilai *cronbach's alpha* yang disarankan lebih besar dari 0,70. Konstruk dapat reliabel jika memiliki nilai *Composite Reliability* (CR) lebih dari 0,7 (Hair et al., 2021). Pada pengujian atau analisis *Outer Model*, nilai-nilai yang telah dipaparkan sebelumnya dapat diperoleh dari hasil *run* pada PLS Algorithm.

1.11.8.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis *inner model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*) disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten dan setiap indikator. Model structural merupakan permodelan yang menggambarkan hubungan antar variabel yang dihipotesiskan. *Inner model* dievaluasi guna melihat pengaruh eksogen terhadap endogen dengan menggunakan *r-square* dan uji *t* untuk melihat pengaruh antar konstruk. *Inner model* akan membuktikan daya atau estimasi antar variabel konstruk maupun laten dengan berlandaskan pada *substantive theory*.

1. Analisis Variant *R-Square* atau Uji Determinasi

Uji determinasi dilakukan dengan melihat *r-square*. Semakin tinggi nilai *r-square* maka akan semakin baik model prediksi dari penelitian yang diajukan. Ada tiga kriteria penilaian *r-square* dikatakan kuat apabila >75 , 0,50 moderat, dan 0,25 lemah (Hair et al., 2011). Perubahan *r-square* berguna dalam menjelaskan pengaruh substantif antara variabel laten tertentu dengan variabel laten endogen.

2. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dapat dilihat dari parameter *path coefficient* agar memahami arah hubungan konstruk laten dalam model penelitian dan mengetahui signifikansi nilai

t-statistic dan *p-value* di kalkulasi *booststrapping* dengan subsample 5.000 (Hair et al. 2019). Uji hipotesis dilakukan untuk melihat apakah suatu hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak, dapat dilakukan dengan melihat signifikansi antar konstruk (nilai/koefisien estimate), nilai/koefisien *t-statistic* dan nilai/koefisien *p-values*. Hipotesis dapat diterima jika nilai *t-statistic* >1,96, signifikansi *p-values* < 0,05 (5%) dan koefisien bernilai positif.

3. Analisis Efek Mediasi

Pada uji hipotesis kelima dan keenam menggunakan variabel intervening yaitu komitmen organisasi. Pengujian efek mediasi ini menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF) dengan rumus (Ghozali, 2020) sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{indirect effects}}{\text{diret effect} + \text{indirect effects}}$$

$$= \frac{b.c}{a + (b.c)}$$

Keterangan:

Pengaruh langsung = a

Pengaruh tidak langsung = b.c

Pengaruh total = a+(b.c)

Dasar pengambilan keputusan efek mediasi melalui metode VAF yaitu:

- a. Jika $VAF > 0,80$ atau 80%, maka variabel komitmen organisasi berperan secara mediasi penuh.

- b. Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq 80\%$, maka variabel komitmen organisasi berperan secara parsial.
- c. Jika $VAF < 0,20$ atau $<20\%$, maka variabel komitmen organisasi tidak ada mediasi.

1.11.6.3. Uji Pengaruh Deskriptif

Uji statistik deskriptif dilakukan untuk memberikan deskripsi terhadap objek yang diteliti berdasarkan data populasi dan sampel yang didapat tanpa menganalisis atau menyimpulkan yang dianggap umum.