



## The Effect of Work Discipline and Employee Competence on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable (Study on Employees of the Pratama Pati Tax Office)

Andrias Irwanto<sup>1\*</sup>, Mamik Indaryani<sup>2</sup>, Joko Utomo<sup>3</sup>  
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

**Corresponding Author:** Andrias Irwanto [andriasirwanto@gmail.com](mailto:andriasirwanto@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Work Discipline, Competence, Organizational Commitment, Employee Performance

*Received :* 13, January

*Revised :* 17, February

*Accepted:* 15, March

©2023 Irwanto, Indaryani, Utomo:  
This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This study analyzes the effect of work discipline and competence on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. The research data uses primary data in the form of a questionnaire. The population in this study were 156 employees with the method of determining the sample using the haier sampling formula and obtained a sample of 120 respondents. The data analysis used in this study is a structural equation model. The results of this study state that work discipline and competence have a positive effect on organizational commitment. The results of this study also state that work discipline, competence and organizational commitment have a positive effect on employee performance.

---

## Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati)

Andrias Irwanto<sup>1\*</sup>, Mamik Indaryani<sup>2</sup>, Joko Utomo<sup>3</sup>

Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

**Corresponding Author:** Andrias Irwanto [andriasirwanto@gmail.com](mailto:andriasirwanto@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Disiplin Kerja, Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai

*Received :* 13, January

*Revised :* 17, February

*Accepted:* 15, March

©2023 Irwanto, Indaryani, Utomo:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Data penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 156 pegawai dengan metode penentuan sampel menggunakan rumus *haier sampling* dan diperoleh sampel sebanyak 120 responden. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation model*. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa disiplin kerja dan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga menyatakan bahwa disiplin kerja, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

---

## PENDAHULUAN

Robbins (2016:101) agar kinerja pegawai selalu menghasilkan pekerjaan yang optimal serta sesuai dengan yang diharapkan oleh instansi atau instansi, maka dibutuhkan motivasi dalam diri sendiri maupun dari atasan yang terus menerus, baik itu pegawai yang sudah lama bekerja maupun yang baru saja bergabung dalam instansi atau pada instansi pemerintah, serta kondisi lingkungan yang ada di tempat atau sekitar pekerjaan mendukung semua pekerjaan pegawai untuk meningkatkan motivasi terhadap diri sendiri, sebagai bentuk tanggung jawab akan pekerjaan, pengawasan dari atasan dilaksanakan sebagai kontrol dalam mencapai tujuan organisasi. Rendahnya kinerja pegawai ialah permasalahan yang perlu dicermati oleh tiap industri, sebab kinerja pegawai sangat mempengaruhi mutu serta kuantitas industri tersebut dalam mengalami persaingan bersamaan dengan perkembangan instansi.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati merupakan integrasi dari tiga kantor operasional Direktorat Jendral Pajak (DJP) yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) dan Kantor Pelayanan Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (KARIKPA). Adapun wilayah kerja KPP Pratama Pati meliputi 2 wilayah kabupaten yaitu Pemerintah Kabupaten Pati dan Pemerintah Kabupaten Rembang, dan secara administrasi terbagi menjadi 35 kecamatan dan 700 desa/kelurahan. Berkaitan dengan kinerja pegawai KPP Pratama Pati pada beberapa tahun terakhir cenderung mengalami penurunan yang signifikan.

Realisasi penerimaan pajak KPP Pratama Pati dapat dijelaskan bahwa selama tahun 2017-2021 realisasi penerimaan pajak, hanya pada tahun 2020 yang telah memenuhi target yaitu sebesar 114,16%. Pada tahun 2017, 2018, 2019 dan 2021 realisasi penerimaan pajak KPP Pratama Pati masih belum optimal karena hasil penerimaan pajak memiliki selisih kurang dengan target penerimaan yang telah ditetapkan, sehingga dapat diidentifikasi bahwa kinerja KPP Pratama Pati belum optimal. KPP Pratama Pati saat ini sedang mengalami penurunan terhadap sikap komitmen kerja terhadap instansi. Hal ini bisa dilihat dengan mulai melambatnya pengembangan karir, kurang baiknya kondisi kompetensi pegawai yaitu suasana kerja yang kurang kondusif yang menyebabkan konflik terjadi antar pegawai maupun atasan menyebabkan menurunnya kinerja pegawai.

Hasil penelitian Adha (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember, Budiarta (2021) menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten, Dhermawan (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi di lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Berbeda dengan hasil penelitian Muna (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai KPP Pratama Semarang.

Hasil penelitian Muna (2022) berpendapat bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai KPP Pratama Semarang, Wahyuni (2021) mengemukakan bahwa kompetensi berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi di KPP Pratama Surabaya, Mardawati (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada Kantor Camat Air Hangat Timur. Berbeda dengan hasil penelitian Budiharta (2021) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten.

Hasil penelitian Arjunawati (2021) mengemukakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPBD Kota Tanjungbalai, Masnawi (2021) bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, Rahman (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pendeglang. Berbeda dengan hasil penelitian Fitria (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kabupaten Malang.

Hasil penelitian Wahyuni (2021) menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surabaya, Mardawati (2021) memperoleh hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Air Hangat Timur, Rahman (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pendeglang. Berbeda dengan hasil penelitian Jauhari (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Lumajang.

Hasil penelitian Arjunawati (2021) mengemukakan bahwa bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai BPBD Kota Tanjungbalai, Wahyuni (2021) berpendapat bahwa bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Surabaya, Masnawi (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Adha (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember.

Berdasarkan rumusan masalah dan beberapa perbedaan penelitian yang telah dijelaskan, maka dapat dijelaskan tujuan penelitian:

1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
3. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.
5. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

## TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian yang dilakukan oleh Arjunawati (2021) dengan beberapa perbedaan penelitian yaitu yang pertama penambahan variabel eksogen kompetensi, karena semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan komitmen akan pekerjaannya, sehingga semakin tinggi capaian kinerja yang dihasilkan. Perbedaan kedua terletak pada obyek penelitian, penelitian sebelumnya pada Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tengah, sedangkan penelitian ini pada Pegawai KPP Pratama Pati.

Berdasarkan landasan teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu, maka dapat dinyatakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Adha (2021) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan kerja seseorang untuk secara teratur, tekun secara terus-menerus dan bekerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dan tidak melanggar aturan-aturan yang sudah ditetapkan. Dhermawan (2021) berpendapat bahwa pegawai yang melaksanakan berbagai disiplin kerja akan memberi mereka kesempatan untuk memperoleh gaji, kesempatan menduduki jabatan, kesempatan mendapatkan promosi, dan kesempatan mengembangkan kompetensi diri sesuai ketentuan yang berlaku di organisasi. Sehingga hal itu akan lebih memotivasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Jadi semakin baik disiplin kerja pada setiap pegawai, maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Adha (2021), Budiarta (2021), Dhermawan (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Muna (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

H<sub>1</sub>: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

### **2. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi**

Mardawati (2021) kompetensi yang dimiliki pegawai dapat dijadikan perangsang pegawai dalam mengemban tugas yang diberikan instansi, sehingga pegawai memiliki keyakinan akan nilai dan budaya pada instansi. Kesesuaian kompetensi dengan bidang pekerjaan dapat menciptakan perasaan tenang pada diri pegawai karena tidak merasa terbebani dengan sebuah pekerjaan, maka pegawai akan berupaya agar dapat mencapai dan mempertahankan eksistensi dirinya pada sebuah instansi. Muna (2022) kompetensi juga dapat dijadikan landasan dan pemicu pegawai untuk bersemangat dalam keterlibatan usaha yang dilakukan instansi dengan mengutamakan tujuan instansi. Jadi semakin baik kompetensi pada diri pegawai, maka semakin tinggi komitmen pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Muna (2022), Wahyuni (2021), Mardawati (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif

terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian Budiharta (2021) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

H<sub>2</sub>: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Masnawi (2021) menyatakan bahwa disiplin merupakan fungsi operatif manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi tingkat produktivitas pegawai tersebut. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi instansi mencapai hasil yang optimal. Rahman (2021) berpendapat bahwa disiplin kerja dapat digambarkan dari sikap kesediaan dan kerelaan seorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku disekitarnya. Disiplin kerja dapat terlihat apabila pegawai datang ke kantor teratur dan tepat waktu, jika pegawai berpakaian rapi ditempat kerja, jika mereka menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati. Disiplin pegawai yang baik akan mempercepat tujuan pencapaian instansi. Jadi semakin baik disiplin kerja pegawai, maka dapat meningkatkan capaian kinerja pegawai pada sebuah instansi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Arjunawati (2021), Masnawi (2021), Rahman (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Fitria (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H<sub>3</sub>: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

### **4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Rahman (2021) menjelaskan bahwa kompetensi adalah kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterangan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Jadi semakin baik kompetensi pegawai dan sesuai dengan hasil kerja keras pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Wahyuni (2021), Mardawati (2021), Rahman (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Jauhari (2021) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

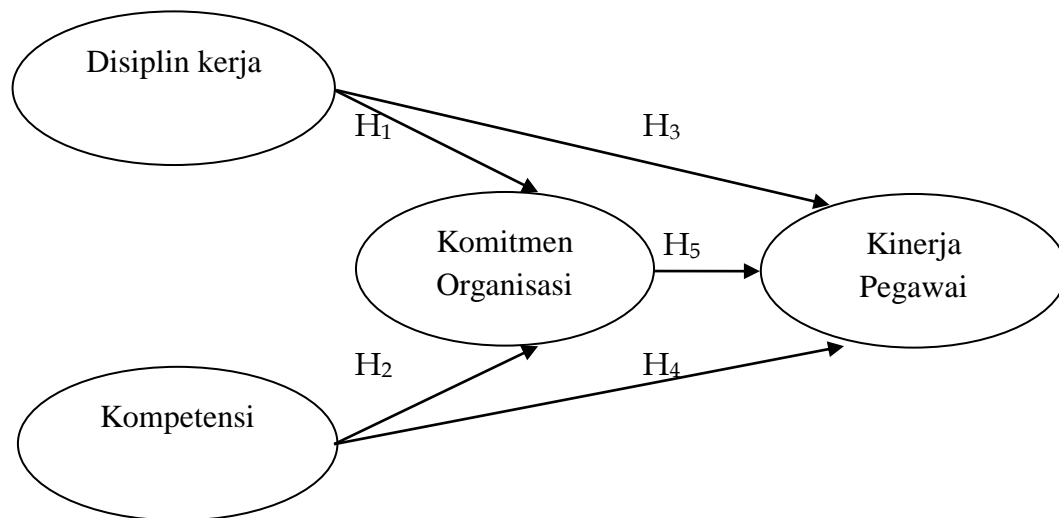
H<sub>4</sub>: Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

## 5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Wahyuni (2021) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sikap atau perilaku pegawai yang menggambarkan loyal pada sebuah pekerjaan dengan memberikap sikap perhatian akan kemajuan dan keberhasilan instansi. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi pada sebuah instansi akan turut serta terlibat dalam menentukan keberhasilan sebuah instansi. Arjunawati (2021) menyatakan bahwa adanya komitmen organisasi dalam diri pegawai dapat menjadi ikatan yang dapat mengarahkan pegawai kepada tujuan instansi, sehingga pegawai dapat berperilaku sesuai dengan standar operasional instansi yang pada akhirnya dapat terwujud capaian kinerja yang maksimal dari setiap pegawai. Jadi semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki setiap pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang dihasilkan pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Arjunawati (2021), Wahyuni (2021), Masnawi (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian Adha (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H<sub>5</sub>: Komitmen organisasi pegawai berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.



Gambar 1. Conceptual Framework

Sumber: Arjunawati (2021), Wahyuni (2021), Mardawati (2021), Muna (2022) dan Rahman (2021)

## METODOLOGI

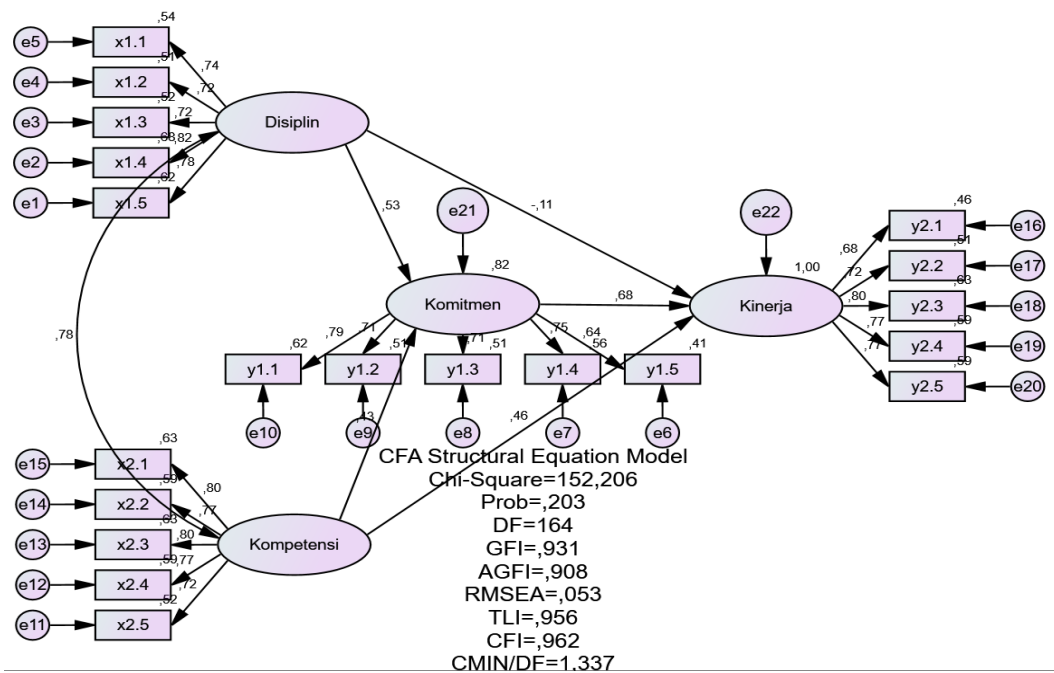
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif survey yang bertujuan mendeskripsikan fakta, sifat, dan hubungan antar fenomena. Metode deskriptif juga menguji hipotesis serta mendapatkan makna dan implikasi dari masalah yang diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pati sebanyak 156 pegawai yang terdiri dari 112 pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati dan 44 pegawai Kantor Pelayanan Penyuluhan dan Konsultasi Perpajakan Rembang. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *Haier Sampling* dengan ketentuan 5-10 kali jumlah indikator penelitian. Berdasarkan perhitungan *Haier Sampling* yaitu 5 kali 24 indikator, maka diketahui jumlah sampel adalah 120 responden yang merupakan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pati dengan kuesioner yang dibagikan kepada responden yaitu sebanyak 120 kuesioner.

Analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* dengan menggunakan program aplikasi AMOS versi 24. Adapun tahapan pengujian meliputi pengujian instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas, pengujian kesesuaian model menggunakan *Goodnes of Fit* Indeks, serta pengujian asumsi SEM yaitu uji normalitas dan uji outliers.

### HASIL PENELITIAN

Analisis *Structural Equation Modeling* digunakan untuk mengetahui hubungan struktural antara variabel yang diteliti. Hubungan struktural antar variabel diuji kesesuaiannya dengan *goodness-of-fit index*. Hasil analisis struktur *equation modeling* dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 2. Nilai Goodness of Fit

Dari gambar di atas nilai *Goodness of Fit* dari *Structural Equation Modelling* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Model *Goodness of Fit Structural Equation Modelling*

<i>Goodness of index</i>	<i>Cut-off Value</i>	<b>Hasil model</b>	<b>Keterangan</b>
Chi square	< 194,883	152,206	Sesuai
Probability	≥ 0,05	0,203	Sesuai
GFI	≥ 0,90	0,931	Sesuai
AGFI	≥ 0,90	0,908	Sesuai
RMSEA	≤ 0,08	0,053	Sesuai
TLI	≥ 0,95	0,956	Sesuai
CFI	≥ 0,95	0,962	Sesuai
CMIN/DF	≤ 2	1,337	Sesuai

Sumber : Hasil Perhitungan AMOS, 2023

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui berpengaruh atau tidaknya variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen*. Hipotesis dinyatakan diterima jika nilai prob (P) < 0,05 dan CR > 1,64. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

	<b>C.R.</b>	<b>P</b>
Komitmen <--- Disiplin	3,863	0,000
Komitmen <--- Kompetensi	3,195	0,001
Kinerja <--- Disiplin	2,255	0,045
Kinerja <--- Kompetensi	3,431	0,000
Kinerja <--- Komitmen	3,263	0,001

Sumber: Hasil Perhitungan AMOS, 2023

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis sebagai berikut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi memiliki nilai P (Probability) sebesar 0,000 < 0,05 dengan nilai CR (Critical Ratio) sebesar 3,863 > 1,64. Berdasarkan ketentuan uji hipotesis, maka dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sesuai dengan hipotesis pertama.
2. Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai P (Probability) sebesar 0,001 < 0,05 dengan nilai CR (Critical Ratio) sebesar 3,195 > 1,64. Berdasarkan ketentuan uji hipotesis, maka dapat dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, sesuai dengan hipotesis kedua.
3. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P (Probability) sebesar 0,045 < 0,05 dengan nilai CR (Critical Ratio) sebesar 2,255 > 1,64. Berdasarkan ketentuan uji hipotesis, maka dapat dinyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan sesuai dengan hipotesis ketiga.
4. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P (Probability) sebesar 0,000 < 0,05 dengan nilai CR (Critical Ratio) sebesar

3,431 > 1,64. Berdasarkan ketentuan uji hipotesis, maka dapat dinyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan hipotesis keempat.

5. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai P (Probability) sebesar  $0,001 < 0,05$  dengan nilai CR (Critical Ratio) sebesar  $3,263 > 1,64$ . Berdasarkan ketentuan uji hipotesis, maka dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sesuai dengan hipotesis kelima.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) maksudnya adalah pengaruh dari suatu variabel *exogenous* terhadap variabel *endogenous dependent* melalui variabel *endogenous intervening* adalah sebagai berikut:

1. Komitmen organisasi pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai pengaruh tidak langsung sebesar  $0,361 >$  nilai pengaruh langsung sebesar  $0,109$ . Berdasarkan ketentuan uji pengaruh langsung dan tidak langsung, maka dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi yang besar pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Komitmen organisasi pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai pengaruh tidak langsung sebesar  $0,288 <$  nilai pengaruh langsung sebesar  $0,461$ . Berdasarkan ketentuan uji pengaruh langsung dan tidak langsung, maka dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memberikan kontribusi yang kecil pada pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai..

## PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis data memperoleh hasil bahwa hipotesis pertama yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi diterima. Artinya semakin tinggi disiplin kerja yang dilaksanakan pegawai, semakin tinggi juga komitmen organisasi yang dimiliki Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Didukung dari hasil analisis statistik deskriptif disiplin kerja memiliki rata-rata tertinggi pada indikator kesadaran dalam bekerja dengan komitmen organisasi yang memiliki rata-rata tertinggi pada indikator komitmen berkelanjutan (kesediaan pegawai untuk bertahan pada pekerjaan). Jadi semakin tinggi disiplin kerja yang ditandai dengan tingginya kesadaran dalam kerja, maka semakin tinggi kesediaan pegawai untuk bertahan pada pekerjaan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

### 2. Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil analisis data memperoleh hasil bahwa hipotesis kedua yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi diterima. Artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi juga komitmen organisasi yang dimiliki Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Didukung dari hasil analisis statistik deskriptif kompetensi memiliki rata-rata tertinggi pada indikator peran sosial dengan komitmen organisasi yang memiliki rata-rata tertinggi pada indikator komitmen berkelanjutan (kesediaan

pegawai untuk bertahan pada pekerjaan). Jadi semakin tinggi kompetensi yang ditandai dengan tingginya peran sosial seorang pegawai, maka semakin tinggi kesediaan pegawai untuk bertahan pada pekerjaan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

### **3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data memperoleh hasil bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Artinya semakin tinggi disiplin kerja yang dilaksanakan pegawai, semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Didukung dari hasil analisis statistik deskriptif disiplin kerja memiliki rata-rata tertinggi pada indikator kesadaran dalam bekerja dengan kinerja pegawai yang memiliki rata-rata tertinggi pada indikator tanggung jawab. Jadi semakin tinggi disiplin kerja yang ditandai dengan tingginya kesadaran dalam kerja, maka semakin tinggi tanggung jawab seorang pegawai pada capaian kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

### **4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data memperoleh hasil bahwa hipotesis keempat yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Artinya semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Didukung dari hasil analisis statistik deskriptif kompetensi memiliki rata-rata tertinggi pada indikator peran sosial dengan kinerja pegawai yang memiliki rata-rata tertinggi pada indikator tanggung jawab. Jadi semakin tinggi kompetensi yang ditandai dengan tingginya peran sosial seorang pegawai, maka semakin tinggi tanggung jawab seorang pegawai pada capaian kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati..

### **5. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis data memperoleh hasil bahwa hipotesis kelima yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi juga kinerja yang dihasilkan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Didukung dari hasil analisis statistik deskriptif komitmen organisasi memiliki rata-rata tertinggi pada indikator komitmen berkelanjutan (kesediaan untuk bertahan) dengan kinerja pegawai yang memiliki rata-rata tertinggi pada indikator tanggung jawab. Jadi semakin tinggi komitmen organisasi yang ditandai dengan tingginya kesediaan bertahan pada pekerjaan, maka semakin tinggi tanggung jawab seorang pegawai pada capaian kinerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

## **KESIMPULAN DAN REKOMENDASI**

Berdasarkan hasil analisis data dan beberapa teori yang mendukung hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja yang dilakukan pegawai, maka semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi.
2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi komitmen pegawai pada organisasi.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja yang dilaksanakan pegawai, maka semakin tinggi capaian kinerja yang dihasilkan.
4. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi capaian kinerja yang dihasilkan.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen pegawai untuk melaksanakan tugas organisasi, maka semakin tinggi capaian kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan hasil jawaban responden atas indikator setiap variabel disiplin kerja, kompetensi, kinerja pegawai dan komitmen organisasi yang memiliki nilai rata-rata terendah, maka implikasi manajerial yang dapat peneliti berikan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati yaitu sebagai berikut:

1. Berkaitan dengan indikator terendah dari disiplin kerja yaitu selalu hadir tepat waktu, maka saran untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati sebaiknya menerapkan sebuah sistem akses lokasi untuk mengetahui ketepatan kehadiran pegawai.
2. Berkaitan dengan indikator terendah dari kompetensi yaitu ketrampilan, maka saran untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati sebaiknya melaksanakan berbagai pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan pegawai.
3. Berkaitan dengan indikator terendah dari komitmen organisasi yaitu komitmen normatif (sikap loyal), maka saran untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati sebaiknya mempertimbangkan insentif kerja agar sikap loyal pegawai semakin meningkat.
4. Berkaitan dengan indikator terendah dari kinerja pegawai yaitu kerja sama, maka saran untuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati sebaiknya mampu memotivasi pegawai agar dapat menjalin kerja sama antar pegawai pada satu bidang maupun bidang lain.

## **PENELITIAN LANJUTAN**

Berdasarkan kompleksitas permasalahan yang masih banyak terjadi di KPP Pratama Pati, maka penelitian selanjutnya dapat menambah variabel

eksogen yang diharapkan mampu mempengaruhi komitmen organisasi dan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Muria Kudus Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. yang telah memberikan ijin studi.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus Dr. Kertati Sumekar, SE. MM. yang telah memberikan ijin dalam penyusunan tesis.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M. dan selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan arahan serta saran hingga terwujudnya tesis ini.
4. Dr. Dra. Mamik Indaryani, M.S. selaku dosen pembimbing pertama yang telah bersedia membimbing, mengarahkan serta memberi saran.
5. Dosen Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus yang telah memberikan arahan dan saran.
6. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Pati yang telah bersedia memberikan ijin penelitian.
7. Bapak dan Ibu serta istri tercinta, atas kasih sayang, perhatian, semangat, dan do'anya yang tiada henti untuk mendoakan penulis.
8. Rekan-rekan Magister Manajemen angkatan 2021 yang selalu memberikan inspirasi, motivasi dan semangat.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adha, Risky Nur. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Budaya Kerja Terhadap Komitmen organisasi Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*. Vol. 4 No. 1:1-12.
- Arjunawati. 2021. Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai BPBD Kota Tanjungbalai. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 1 No. 21:48-58.
- Azwina, Diana. 2021. Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulut, Tengah, Gorontalo, Dan Malut. *Jurnal Pemasaran, Keuangan dan Sumber Daya Manusia*. Vol. 1 No. 3:411-419.
- Budiarta, Asep. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 2 No. 2:44-53.
- Dhermawan, I Ketut Adi. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol. 2 No. 1:56-64.
- Fadude, Fikri Djafar. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. *Jurnal EMBA*. Vol.7 No.1:31-40.
- Ferdinand, Augusty. 2016. *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, Imam, 2016. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program AMOS*. Edisi 7. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Haier, Jr et al. 2017. *Multivariate Data Analysis (7th ed)*. United States : Pearson.
- Hendry. 2022. Pengaruh Kompetensi, Fasilitas dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Cipta Budaya Rasa. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan Manajemen*. Vol. 5 No. 5:1369-1373.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*, Cetakan Ke-12. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mardawati, Sisi. 2021. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja ASN Melalui Komitmen Organisasi Pada Kantor Camat Air Hangat Timur. *Jurnal Administrasi Nusantara Mahasiswa (JAN Maha)*. Vol. 3 No. 2:22-34.
- Masnawi. 2021. Analysis Of The Effect Of Work Discipline, Work Environment, And Work Motivation On Employee Performance. *Dinasti International Journal of Economic, Finance & Accounting*. Vol. 1 No. 6:960-968.
- Muna, Nailul. 2022. Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Pegawai KPP Pratama Semarang. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. Vol. 5 No. 2:1119-1130.
- Nguyen, Phong Thanh. 2020. Literature Review Factors Affecting Employee Commitment: Competence, Compensation And Leadership. *Dinasti International Journal of Economic, Finance & Accounting*. Vol. 1 No. 3:538-549.
- Prayekti. 2020. Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Balai Besar Pendidikan dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial (BBPPKS) Makassar. *Jurnal EBBANK*. Vol. 11 No. 2:39-44.
- Rahayu, Muji. 2020. Pengaruh *Servant Leadership* Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang.. *Jurnal Visipena*. Vol. 11 No. 2:377-392.
- Rahman, Arief. 2021. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pandeglang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 7 No. 1:52-60.
- Robbins, S. P. 2016. *Perilaku Organisasi*. PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Saputri, Andini Dwi. 2021. Pengaruh Disiplin Kerja dan Kompetensi terhadap Komitmen Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Tapanuli Tengah *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*. Vol. 2 No. 1:25-42.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Silaban, Rebekah Laura. 2021. Effect of Workload, Competence, and Career Development on Employee Performance with Organization Commitment as Intervening Variable. *The International Journal of Social Sciences World*. Vol. 3 No. 1:294-311.
- Sitopu, Yoel Brando. 2021. The Influence of Motivation, Work Discipline, and Competence on Employee Performance. *International Journal Of Human Resource Management*. Vol. 1 No. 2:72-83.
- Sulantara, I Made. 2020. The Effect Of Leadership Style And Competence On Employee Performance. *European Internatinal Journal of Business and Management Research*. Vol. 5 No. 5:1-8.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Wahyuni, Firdian. 2021. Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business and Economics (JBE)*. Vol. 7 No. 2:183-191.