

## Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi PT Kawan Menengah Atas

Khalda Salma Thufailah<sup>1</sup>, Abdullah Muksin<sup>2</sup>, Ruwaida<sup>3</sup>, Endri Sentosa<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup>Manajemen, Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta Pusat

E-mail : <sup>1</sup>[Khalda.2114290002@upi-yai.ac.id](mailto:Khalda.2114290002@upi-yai.ac.id), <sup>2</sup>[abdullah.muksin@upi-yai.ac.id](mailto:abdullah.muksin@upi-yai.ac.id), <sup>3</sup>[ruwaida@upi-yai.ac.id](mailto:ruwaida@upi-yai.ac.id), <sup>4</sup>[endri.sentosa@upi-yai.ac.id](mailto:endri.sentosa@upi-yai.ac.id)

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk meneliti Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi PT Kawan Menengah Atas. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data dikumpulkan melalui observasi, wawancara beberapa karyawan dan pihak HRD untuk pra-servey, serta kuesioner yang disebarkan kepada seluruh populasi sebanyak 35 karyawan PT Kawan Menengah Atas, menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen. Komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja dan komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, komunikasi kerja merupakan faktor penting yang berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan, sedangkan komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator. Berdasarkan hasil pengujian data, terdapat pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 68,2%, sedangkan sisanya sebesar 31,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Sementara itu, pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi sebesar 63,8%, sedangkan sisanya sebesar 36,2% berasal dari variabel lain di luar penelitian ini.

**Kata kunci :** *Disiplin kerja, Komunikasi kerja, Komitmen organisasi, dan Kinerja karyawan.*

### ABSTRACT

*This study aims to examine the influence of Work Discipline and Work Communication on Employee Performance mediated by Organizational Commitment at PT Kawan Menengah Atas. A quantitative approach was used, with data collected through observation, interviews with several employees and the HR department for pre-survey purposes, as well as questionnaires distributed to the entire population of 35 employees using a saturated sampling technique. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) method with the help of SmartPLS version 3.0 software. The results showed that Work Discipline had no effect on Organizational Commitment. Work Discipline also had no effect on Employee Performance. Work Communication had a positive and significant effect on Organizational Commitment. It also had a positive and significant effect on Employee Performance. Organizational Commitment did not influence Employee Performance. Furthermore, Organizational Commitment did not mediate the effects of Work Discipline or Work Communication on Employee Performance respecti. Thus, Work Communication is a key factor that directly affects both Organizational Commitment and Employee Performance, while Organizational Commitment does not serve as a mediating variable. Based on the results of data analysis, Work Discipline and Work Communication have an effect on Employee Performance by 68.2%, while the remaining 31.8% is influenced by other variables outside this study. Meanwhile, the influence of Work Discipline and Work Communication on Organizational Commitment is 63.8%, while the remaining 36.2% comes from other variables outside this study.*

**Keywords:** *Work Discipline, Work Communication, Organizational Commitment, Employee Performance.*

## PENDAHULUAN

Dalam suatu Perusahaan ritel di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang stabil dan menjadi salah satu penyumbang utama dalam penyerapan tenaga kerja di tingkat nasional. Menurut informasi dari Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah tenaga kerja di industri mikro dan kecil yang melibatkan berbagai pelaku usaha ritel mencapai 9.843.840 orang pada tahun 2023, meningkat dari 9.416.779 orang pada tahun 2022. Tren dalam jangka panjang menunjukkan bahwa sektor ini terus berkembang dan berkontribusi signifikan terhadap ekonomi, khususnya di daerah perkotaan. Kenaikan ini menunjukkan bahwa kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan produktif semakin penting.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) juga dapat dikatakan sebagai perpaduan antara ilmu seni dalam mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif serta efisien demi terwujudnya tujuan suatu organisasi. Kinerja karyawan yang baik tidak bergantung kepada kemampuan suatu individu, namun juga dengan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja mereka. Faktor utama yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Lingkungan Kerja, Pelatihan Kerja dan Stress Kerja.

Kinerja adalah hasil kerja individu, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, yang hasil kerja tersebut buktinya ada secara konkrit dan dapat diukur atau bisa dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan. Menurut Agus dan Fadli (2022). Menurut Mangkunegara dalam Wastika et al (2022) Kinerja Karyawan adalah hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

PT Kawan Menengah Atas menghadapi masalah dalam disiplin kerja, terutama mengenai keterlambatan dan ketidakpatuhan pada jam kerja yang ditetapkan. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan HRD dan sejumlah karyawan menunjukkan bahwa meskipun perusahaan memberikan waktu toleransi keterlambatan maksimal 15 menit, beberapa karyawan masih datang terlambat. Selain itu, terdapat juga karyawan yang belum sepenuhnya mengikuti aturan serta SOP yang telah disampaikan. Dalam suatu perusahaan salah satu bagian paling penting merupakan komunikasi, karna jika komunikasi tidak berjalan dengan lancar dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan HRD dan sejumlah karyawan menunjukkan bahwa baik karyawan maupun tim HRD merasakan bahwa komunikasi di tempat kerja terjadi dengan cara yang profesional dan saling mendukung.

Permasalahan kedisiplinan ini yang masih terjadi, meskipun aturan dan SOP telah disediakan secara jelas, mencerminkan adanya hambatan dalam internalisasi nilai-nilai kedisiplinan di kalangan karyawan. Hal tersebut sangat diperlukan untuk meningkatkan komitmen organisasi sehingga dapat menciptakan suatu prestasi yang memuaskan. Kondisi ini juga mengindikasikan bahwa permasalahan kedisiplinan tidak dapat dilepaskan dari bagaimana sistem komunikasi kerja diterapkan dan dipahami oleh seluruh elemen dalam perusahaan.

Dalam suatu perusahaan salah satu bagian paling penting merupakan komunikasi, karna jika komunikasi tidak berjalan dengan lancar dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Berdasarkan dari hasil wawancara dengan HRD dan sejumlah karyawan menunjukkan bahwa baik karyawan maupun tim HRD merasakan bahwa komunikasi di tempat kerja terjadi dengan cara yang profesional dan saling mendukung. Tim HRD menyampaikan bahwa mereka senantiasa menyediakan kesempatan bagi para karyawan untuk memberikan masukan atau menyampaikan keluhan, baik secara langsung maupun dalam pertemuan evaluasi yang rutin.

Meskipun komunikasi di PT Kawan Menengah Atas umumnya baik, kadang muncul miskomunikasi di antara beberapa karyawan. Hal ini sering kali disebabkan oleh perbedaan cara dalam menyampaikan informasi atau kurangnya kejelasan pada instruksi kerja. Seharusnya, informasi yang disampaikan bisa lebih jelas dan terstruktur agar para karyawan dapat memahami dengan lebih baik.

Beberapa karyawan mengakui bahwa kadang-kadang informasi yang mereka terima tidak lengkap atau kurang jelas, yang menyebabkan kebingungan dan kesalahpahaman saat menjalankan tugas. Untuk mengurangi miskomunikasi operasional di perusahaan, komunikasi efektif antar tim sangatlah penting.

Kinerja karyawan yang bisa dibilang baik ialah dapat dinilai dari karyawan dapat berkontribusi dalam mencapai visi jangka panjang perusahaan serta menjadi elemen penting dalam menghadapi persaingan di pasar yang kompetitif. Agar karyawan mampu memberikan performa terbaik, sangat penting bagi mereka untuk memiliki pemahaman yang jelas mengenai tanggung jawab yang mereka miliki. Masalah kinerja karyawan di PT Kawan Menengah Atas tampak dari target yang tidak tercapai dalam beberapa periode terakhir. Keadaan ini menunjukkan adanya hambatan dalam pelaksanaan tugas yang seharusnya dapat dilakukan dengan baik dan efisien.

Masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan meliputi rendahnya tingkat disiplin kerja, yang

terlihat dari seringnya keterlambatan dan pelanggaran terhadap prosedur operasional yang baku, serta adanya masalah komunikasi internal yang menghambat penyebaran informasi dan kerja sama antara divisi. Selain itu, komitmen karyawan terhadap organisasi belum sepenuhnya terwujud, yang berdampak pada kinerja individu yang tidak cukup konsisten dalam mencapai target.

## LANDASAN TEORI

### 1) Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Marwansyah, 2016) dalam bukunya “manajemen sumber daya manusia” ialah segala aktivitas sumber daya manusia yang dilakukan oleh perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan Kesehatan kerja.

Pendapat serupa juga diungkapkan oleh (Rumawas, 2018) dalam buku “Manajemen Sumber Daya Manusia” bahwasanya adanya kegiatan fungsi manajemen seperti, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan operasional sumber daya manusia, yang meliputi pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan, guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Menurut (Enny Widyaningrum & Siswati, 2017) manajemen sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan organisasi dan individu, diperlukan tahapan proses yang meliputi perekrutan, pelatihan, evaluasi, pemberian kompensasi kepada karyawan, dan pengelolaan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, serta aspek keadilan.

Menurut (HUZAIN, 2021) ada 2 tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia yaitu tujuan utama dan tujuan khusus. Tujuan utama memastikan ketersediaan tenaga kerja yang berkualitas untuk membantu jalannya usaha organisasi. Tujuan khusus terdiri dari empat hal yaitu tujuan sosial atau kemasyarakatan, organisasional, fungsional, dan tujuan pribadi.

### 2) Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *performance* atau *actual performance* penampilan kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang individu. Menurut (Khaeruman et al., 2021) dalam buku “meningkatkan kinerja manajemen sumber daya manusia” kinerja merupakan hasil atau *output* yang dicapai dari pekerjaan seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu, hal ini berkaitan dengan tujuan yang harus karyawan capai sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh (Budiyanto & Mochklas, 2020) dalam buku “kinerja karyawan” menyatakan kinerja karyawan adalah

hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut.

Menurut Moehariono yang dikutip oleh (Silaen et al., 2021) dalam bukunya “kinerja karyawan” beliau menganggap bahwa usaha untuk meraih tujuan organisasi harus dilakukan secara legal, harus mengikuti hukum dan sesuai dengan moral dan etika, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

### 3) Komitmen Organisasi

Menurut (Yusuf & Syarif, 2017) dalam buku yang berjudul “komitmen organisasi” menyatakan “sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun”.

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh (Wardhana, 2024) dalam bukunya “teori organisasi di era digital” komitmen organisasi merupakan keyakinan yang mengikat individu atau karyawan dengan organisasi yang ditunjukkan dengan sikap loyalitas, rasa keterlibatan dengan tugas-tugas, keyakinan atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, dimana komitmen yang tinggi ditunjukkan oleh rendahnya tingkat ketidakhadiran dan rendahnya tingkat perputaran (*turnover*) individu atau karyawan.

Sedangkan menurut Griffin, Philips, dan Gully (2017) yang dikutip (Wardhana, 2024) dalam bukunya yang berjudul “teori organisasi di era digital” berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu atau karyawan memahami dan merasa terikat dengan organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota organisasi yang loyal.

### 4) Disiplin Kerja

Seorang karyawan yang mematuhi aturan yang ditetapkan oleh perusahaan disebut disiplin karyawan. Menurut (Sinambela, 2018) dalam buku “Disiplin kerja: tanggung jawab, reward dan punishment” karya (MASKUR, 2024) disiplin kerja merupakan kesadaran dan keinginan seseorang untuk mematuhi semua peraturan dan norma sosial yang berlaku.

Menurut (MASKUR, 2024) menyimpulkan bahwa aspek disiplin kerja terlihat dari adanya peraturan dan tata cara, penerapan hukuman dan sanksi, serta pelatihan dan pembinaan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki kekuasaan, juga perubahan dalam sikap dan perilaku.

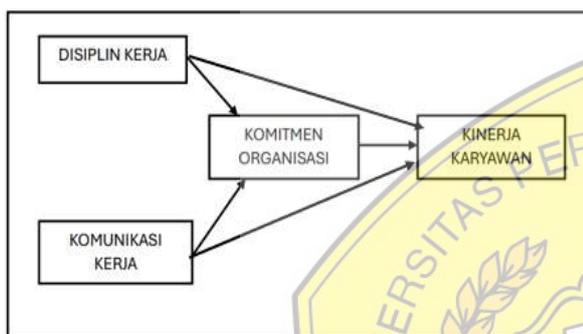
## 5) Komunikasi Kerja

Menurut (Siregar et al., 2021) dalam buku “komunikasi organisasi” komunikasi dapat diartikan mengadakan pembicaraan dengan mengirimkan dan menerima pesan yang melibatkan dua orang atau lebih dalam mencapai kesamaan pemahaman dengan menggunakan cara berkomunikasi yang biasa melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal.

Menurut (Afandi, 2018) mengungkapkan bahwa “komunikasi kerja merupakan suatu proses dimana sumber menstransmisikan pesan kepada penerima melalui berbagai saluran komunikasi”.

## Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



## Hipotesis

- H1: Terdapat pengaruh signifikan Disiplin Kerja ( $X_1$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y)
- H2: Terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Komitmen Organisasi (Y)
- H3: Terdapat pengaruh signifikan Komitmen Organisasi (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
- H4: Terdapat pengaruh signifikan Disiplin Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
- H5: Terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Z)
- H6: Terdapat pengaruh signifikan Disiplin Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Komitmen Organisasi (Y)
- H7: Terdapat pengaruh signifikan Komunikasi Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Komitmen Organisasi (Y)

## METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif, yang dimana metode kuantitatif disebut juga sebagai metode *discovery*, dengan alasan metode ini dapat dikembangkan dan ditemukan berbagai iptek baru. Disebutkan juga bahwa metode penelitian ini berupa angka-angka dan menganalisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2011). Pendapat lain juga menjelaskan metode penelitian kuantitatif

adalah penelitian yang menggunakan statistik untuk mengolah data sehingga memperoleh data dan hasilnya berupa angka (Sahir, 2022).

Penelitian ini melakukan metode survei dengan cara pengumpulan data melalui observasi, *interview* (wawancara), dan kuesioner, untuk mendapatkan penjelasan yang lebih detail mengenai hubungan antara variabel-variabel serta observasi turun ke lapangan untuk proses mengamati obyek yang diteliti. Dalam penelitian ini menggunakan variabel variabel independennya merupakan disiplin kerja ( $X_1$ ), dan komunikasi ( $X_2$ ), variabel dependennya merupakan kinerja karyawan (Z), sedangkan variabel moderator merupakan komitmen organisasi (Y).

## POPULASI DAN SAMPEL

### 1) Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang menjadi fokus penelitian, baik dalam bentuk individu, kelompok, institusi, atau objek lain yang relevan. Populasi juga mencakup semua komponen yang dapat memberikan informasi untuk menjawab pertanyaan penelitian dan memungkinkan hasil penelitian digeneralisasikan ke kelompok yang lebih luas (Sahir, 2022).

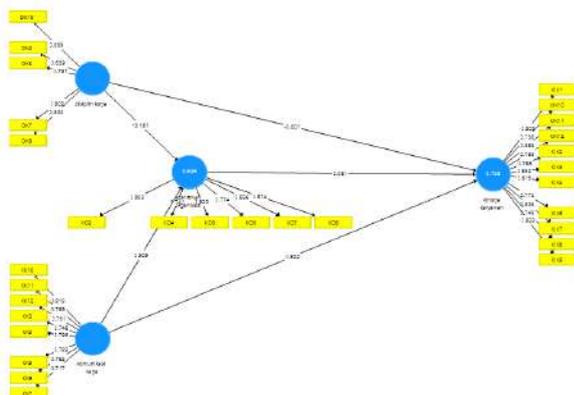
### 2) Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Jika populasi besar dan peneliti tidak dapat mempelajari semua aspeknya karena keterbatasan dana, tenaga, atau waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel untuk membuat kesimpulan tentang apa yang dipelajari dari sampel tersebut (Sugiyono, 2020). Dalam penelitian ini, penulis mengambil sampel menggunakan sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian karena jumlahnya relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan. Teknik ini dipilih agar penelitian dapat memperoleh data yang lebih akurat dan representatif tanpa perlu melakukan perhitungan ukuran sampel.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 3.0. berikut ini adalah sekema model program PLS yang diujikan.

Gambar 2. Outer Model



## 1. Evaluasi Outer Model

## a) Convergen Validity

Tabel 1. Convergen Validity

	Disiplin Kerja	Komunikasi kerja	Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan
X1.2	<b>0,839</b>			
X1.3	<b>0,791</b>			
X1.7	<b>0,802</b>			
X1.8	<b>0,802</b>			
X1.10	<b>0,869</b>			
X2.2		<b>0,748</b>		
X2.3		<b>0,796</b>		
X2.5		<b>0,783</b>		
X2.6		<b>0,763</b>		
X2.7		<b>0,717</b>		
X2.10		<b>0,815</b>		
X2.11		<b>0,788</b>		
X2.12		<b>0,761</b>		
Y.2			<b>0,883</b>	
Y.4			<b>0,741</b>	
Y.5			<b>0,820</b>	
Y.6			<b>0,774</b>	
Y.7			<b>0,896</b>	
Y.8			<b>0,874</b>	
Z.1				<b>0,800</b>
Z.2				<b>0,788</b>
Z.3				<b>0,852</b>
Z.4				<b>0,816</b>
Z.6				<b>0,773</b>
Z.7				<b>0,803</b>
Z.8				<b>0,748</b>
Z.9				<b>0,823</b>
Z.10				<b>0,738</b>
Z.11				<b>0,889</b>
Z.12				<b>0,786</b>

Pada variabel Disiplin Kerja konstruk dengan nilai terbesar diraih oleh DK 10 sebesar (0,869). Pada variabel Komunikasi Kerja dengan nilai terbesar diraih oleh KK 10 sebesar (0,815). Pada variabel Komitmen Organisasi dengan nilai terbesar diraih oleh KO 7 sebesar (0,896). Pada variabel Kinerja Karyawan dengan nilai terbesar diraih oleh KIK 11 sebesar (0,889).

## b) Discriminant Validity

Tabel 2. Cross Loading

	DK	KIK	KO	KK
X1.10	0,872	0,405	0,307	0,412
X1.2	0,844	0,445	0,312	0,459
X1.3	0,795	0,546	0,295	0,483
X1.7	0,795	0,581	0,369	0,493
X1.8	0,800	0,419	0,365	0,464
Z.1	0,445	0,805	0,584	0,661
Z.2	0,228	0,782	0,468	0,539
Z.4	0,681	0,853	0,579	0,682
Z.6	0,409	0,797	0,556	0,640
Z.7	0,569	0,840	0,568	0,625
Z.8	0,553	0,786	0,610	0,687
Z.9	0,384	0,782	0,475	0,678
X2.10	0,411	0,658	0,650	0,848
X2.11	0,420	0,610	0,633	0,832
X2.12	0,314	0,549	0,649	0,765
X2.2	0,546	0,674	0,521	0,743
X2.5	0,485	0,644	0,702	0,754
X2.7	0,490	0,634	0,573	0,750
Y.2	0,398	0,586	0,884	0,733
Y.4	0,072	0,387	0,743	0,549
Y.5	0,423	0,561	0,815	0,634
Y.6	0,310	0,577	0,779	0,596
Y.7	0,361	0,604	0,898	0,728
Y.8	0,401	0,669	0,872	0,717

Berdasarkan data dalam tabel 2. diatas, diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel laten dan indikator-indikator yang membentuknya lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan konstraknya secara lebih baik daripada konstruk lain, sehingga telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Misalnya, indikator DK10 memiliki loading tertinggi terhadap konstruk disiplin kerja (0,872) dibandingkan dengan konstruk lainnya seperti komitmen organisasi (0,307) atau komunikasi kerja (0,412). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah dalam uji cross loading.

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus (0,5) untuk model yang baik.

**Tabel 3.** *Average Variant Extracted (AVE)*

	Average variance extracted (AVE)
Disiplin Kerja	<b>0.675</b>
Komunikasi Kerja	<b>0.613</b>
Komitmen Organisasi	<b>0.695</b>
Kinerja Karyawan	<b>0.651</b>

Berdasarkan sajian data dalam tabel 3. di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel Disiplin Kerja, Komunikasi Kerja, Komitmen Organisasi, kinerja Karyawan > 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

**Tabel 4.** Hasil Pengujian *Fornell Lacker*

	DK	KIK	KO	KK
Disiplin Kerja	0,822			
Kinerja Karyawan	0,595	0,807		
Komitmen Organisasi	0,405	0,684	0,834	
Komunikasi Kerja	0,568	0,803	0,796	0,783

Berdasarkan dengan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model memiliki nilai akar AVE (*Average Variance Extracted*) lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya. Hal ini terlihat dari nilai *diagonal table* yang mewakili akar AVE masing-masing konstruk, seperti disiplin kerja (0,822), kinerja karyawan (0,807), komitmen organisasi (0,834), dan komunikasi kerja (0,783), yang semuanya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi mereka terhadap konstruk lain dalam baris maupun kolom yang sama. Meskipun susunan angka dalam tabel tampak tidak berurutan secara simetris, masing-masing konstruk tetap menunjukkan bahwa nilai akar AVE-nya lebih besar dari korelasi dengan konstruk lain yang berada dalam baris dan kolom yang sama.

**Tabel 5.** *Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT)*

	DK	KIK	KO	KK
Disiplin Kerja				
Kinerja Karyawan	<b>0,633</b>			
Komitmen Organisasi	<b>0,451</b>	<b>0,739</b>		
Komunikasi Kerja	<b>0,642</b>	0,896	0,886	

Tabel HTMT diatas menunjukkan bahwa setiap variabel secara keseluruhan sudah baik dengan nilai HTMT < 0,9. Maka terbukti bahwa validitas diskriminan telah tercapai antar konstruk.

## 2. Construct Reliability dan Validity

**Tabel 6.** *Construct Reliability dan Validity*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Disiplin Kerja	<b>0.880</b>	<b>0.883</b>	<b>0.912</b>	<b>0.675</b>
Kinerja Karyawan	<b>0.911</b>	<b>0.915</b>	<b>0.929</b>	<b>0.651</b>
Komitmen Organisasi	<b>0.911</b>	<b>0.920</b>	<b>0.931</b>	<b>0.695</b>
Komunikasi Kerja	<b>0.873</b>	<b>0,874</b>	<b>0.905</b>	<b>0.613</b>

Pada tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai dari cronbach's Alpha dan Composite Reliability setiap variabel > 0,7. Begitu juga untuk nilai AVE dari setiap variabel mempunyai nilai > 0,5. Pengujian reliabilitas data tersebut dikatakan sudah sangat reliabel dan memenuhi kriteria karena rata-rata dari setiap variabel berada pada kisaran antara (0,905) hingga (0,931).

## 3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

### a) R-Square (R<sup>2</sup>)

**Tabel 7.** *R-Square*

	R Square	R Square Adjusted
KINERJA KARYAWAN	0,682	0,651
KOMITMEN ORGANISASI	0,638	0,615

Berdasarkan tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai R-square untuk variabel kinerja karyawan sebesar (0,682) yang termasuk dalam kategori pengaruh *moderate*, menunjukkan bahwa sebesar 68,2% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan model. Demikian pula, nilai R-square untuk variabel komitmen organisasi sebesar (0,638) yang juga berada dalam kategori pengaruh *moderate*, menunjukkan bahwa 63,8% variasi dalam komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai *Adjusted R-square* masing-masing sebesar (0,651) dan (0,615) mengonfirmasi bahwa model memiliki tingkat ketepatan yang tetap baik meskipun mempertimbangkan jumlah variabel prediktor. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediktif yang cukup kuat dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

### b) Effect Size (F-square)

**Tabel 8.** *F-Square*

	DK	KIK	KO	KK
Disiplin Kerja		0,098	<b>0,009</b>	
Kinerja Karyawan				
Komitmen Organisasi		0,025		
Komunikasi Kerja		<b>0,292</b>	<b>1,307</b>	

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa analisis nilai *F-square* diketahui bahwa variabel komunikasi kerja memberikan kontribusi paling kuat terhadap komitmen organisasi, dengan nilai *F-square* sebesar (1,307) yang dikategorikan sebagai pengaruh kuat pada tataran struktural. Komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai *F-square* sebesar (0,292) yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang. Adapun pengaruh disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan masing-masing menunjukkan nilai *F-square* sebesar (0,098) dan (0,025) yang berada dalam kategori pengaruh lemah. Semetara itu, pengaruh disiplin kerja terhadap komitmen organisasi menghasilkan nilai *F-square* sebesar (0,009) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat kontribusi pengaruh pada tataran struktural. Dengan demikian, hasil ini mengindikasikan bahwa hanya beberapa konstruk dalam model yang memberikan pengaruh yang cukup hingga kuat.

### c) Goodness of Fit (GoF)

Nilai dari GoF dapat dihitung menggunakan rumus :

$$GoF = \sqrt{\text{Average AVE} \times \text{Average } R^2}$$

$$\text{Average AVE} = \frac{0,675 + 0,651 + 0,695 + 0,613}{4} = \frac{2,634}{4} = 0,6585$$

$$\text{Average } R^2 = \frac{0,682 + 0,638}{2} = \frac{1,320}{2} = 0,66$$

$$GoF = \sqrt{0,6585 \times 0,66} = \sqrt{0,43461} \approx 0,659$$

Pada rumus di atas bisa dilihat bahwa dapat dibuktikan dengan menunjukkan nilai GoF sebesar (0,659) termasuk dalam kategori kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kesesuaian model secara keseluruhan yang sangat baik.

### d) Uji VIF

Tabel 9. VIF

	DK	KIK	KO	KK
DK		1,490	1,477	
KIK				
KO		2,760		
KK		3,408	1,477	

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan variabel disiplin kerja, komunikasi kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasi nilai VIF <5 dapat dipastikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar konstruk atau tingkat multikolinier rendah.

### e) Uji Hipotesis

Tabel 10. Hasil *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DK KO ->	-0,070	-0,042	0,177	0,398	0,345
KK KO ->	0,836	0,828	0,109	7,672	0,000
DK KIK ->	0,215	0,209	0,182	1,183	0,118

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
KK KIK ->	0,562	0,479	0,273	2,057	0,020
KO KIK ->	0,149	0,234	0,365	0,410	0,341

Pada tabel 10 hasil *Path coefficients* menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap komitmen organisasi (p-value 0,345), sedangkan komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan (p-value 0,000). Disiplin kerja juga berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value 0,118), sementara komunikasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan (p-value 0,020). Komitmen organisasi diketahui berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan (p-value 0,341).

### f) Uji Mediasi

Tabel 11. Hasil *Specific indirect effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
DK KO-> KIK	-0,011	0,032	0,073	0,145	0,443
KK KO -> KIK	0,125	0,183	0,303	0,413	0,340

Pada tabel 11 hasil *Specific indirect effect* menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (p-value 0,443), serta tidak memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan (p-value 0,340).

#### 1) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Dari tabel 10 diatas, dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar -0,070, nilai t-statistic sebesar 0,398, dan nilai p-value sebesar 0,345. Karena nilai p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96 maka hipotesis H1 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Ho1 diterima dan Ha1 ditolak, artinya disiplin kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### 2) Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Dari tabel 10 diatas, dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar 0,836, nilai t-statistic sebesar 7,672, dan nilai p-value sebesar 0,000. Karena nilai p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96 maka hipotesis H2 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Ho2 ditolak dan Ha2 diterima, artinya komunikasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### 3) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel 10 diatas, dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar 0,215, nilai t-statistic sebesar 1,183, dan nilai p-value sebesar 0,118. Karena nilai p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96 maka hipotesis H3 ditolak. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Ho3 diterima dan Ha3 ditolak, artinya disiplin kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 4) Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel 10 diatas, dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar 0,562, t-statistic sebesar 2,057, dan p-value sebesar 0,020. Karena p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96, maka hipotesis H4 diterima. Dengan demikian, Ho4 ditolak dan Ha4 diterima, artinya komunikasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 5) Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari tabel 10 diatas, dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar 0,149, t-statistic sebesar 0,410, dan p-value sebesar 0,341. Karena p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96, maka hipotesis H5 ditolak. Dengan demikian, Ho5 diterima dan Ha5 ditolak, yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

### 6) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Dari tabel 11 diatas, dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar -0,011, nilai t-statistic sebesar 0,145, dan nilai p-value sebesar 0,443. Karena p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96, maka hipotesis H6 ditolak, artinya komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

### 7) Pengaruh Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Komitmen Organisasi

Dari tabel 11 diatas, dapat dilihat bahwa nilai original sample sebesar 0,125, nilai t-statistic sebesar 0,413, dan nilai p-value sebesar 0,340. Karena p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96, maka hipotesis H7 ditolak. Artinya komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan

## KESIMPULAN

- 1) Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi PT Kawan Menengah Atas. Karena nilai p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa H1 ditolak. Dalam konteks penelitian ini, peningkatan disiplin kerja tidak secara otomatis berdampak pada peningkatan komitmen organisasi dari karyawan. Dengan kata lain, disiplin kerja berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi.

- 2) Komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi PT Kawan Menengah Atas. Karena nilai p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi antar individu maupun antar bagian dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan. Dengan kata lain, komunikasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
- 3) Disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kawan Menengah Atas. Karena nilai p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa H3 ditolak, artinya disiplin kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 4) Komunikasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kawan Menengah Atas. Karena p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96. Dengan demikian, H4 diterima. Hal ini berarti komunikasi yang efektif, terbuka, dan dua arah dapat meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Dengan kata lain, komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Kawan Menengah Atas. Karena p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96. Dengan demikian, H5 ditolak, artinya komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Kawan Menengah Atas. Karena p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis mediasi ini ditolak.
- 7) Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan. Karena p-value > 0,05 dan t-statistic < 1,96. Maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan komunikasi kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis mediasi ini juga ditolak.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- Afista, R. (2018). *PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan Waroeng Steak And Shake Di Yogyakarta)*. 7(5), 1–2. [https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/7634/JURNAL\\_Rizka\\_Afista%28113114560.pdf](https://dspace.uui.ac.id/bitstream/handle/123456789/7634/JURNAL_Rizka_Afista%28113114560.pdf)
- Alam, I. K., & Sarpan. (2024). Pengaruh Fasilitas Kantor , Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Radar Bogor. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 119–129. <https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v11i1>
- Alcleadership, management. (2021). *4 Cara Efektif untuk Membangun Komitmen dalam Organisasi, Yang Ke-4 Wajib Dilakukan!* <https://alcleadershipmanagement.com/cara-efektif-membangun-komitmen/>
- aryasentraconsulting. (2023). *7 Langkah Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)*. <https://www.aryasentraconsulting.com/7-langkah-strategi-sumber-daya-manusia-sdm/>
- Bagis, F., Darmawan, A., & Hidayah, A. (2020). The Effect of Leadership, Work Disiplin on Employee Performance Through Organizational Commitment as Mediation Variables (Case study on The Workshop Company in Purwokerto). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(3), 330–338. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>
- blog Telkomsel. (2024). *Strategi Meningkatkan Komunikasi Efektif untuk Produktivitas Bisnis*. Enterprise. <https://www.telkomsel.com/enterprise/insight/blog/strategi-meningkatkan-komunikasi-efektif-untuk-produktivitas-bisnis>
- Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja. In A. Mukhlis (Ed.), *CV. AA RIZKY*. CV. AA RIZKY Penulis:
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen SDM. In *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (pp. 49–50).
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Modern methods for business research. *Statistical Strategies for Small Sample Research*, April, 295-336. <http://books.google.com.sg/books?hl=en&lr=&id=EDZ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA295&q=chin+1998+PLS&ots=47qB7ro0np&sig=rhQBibvT6S-Lsj1H9tXe9dX6Zk#v=onepage&q&f=false>
- Enny Widyaningrum, M., & Siswati, E. (2017). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. In M. Erma Widiana (Ed.), *UBHARA MANAJEMEN PRESS* (1st ed.). UBHARA MANAJEMEN PRESS. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TEPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TEPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)