



## Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Welly Shintia<sup>1</sup>, Kusuma Chandra Kirana<sup>2</sup>, Syamsul Hadi<sup>3</sup>

Master of Management Departement, Universitas Sarjayawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 07 Juni 2025

Revised: 21 Juni 2025

Accepted: 03 Juli 2025

#### Keywords:

Motivation

Work Discipline

Job Satisfaction

Organizational Commitment

Employee Performance.

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Desa Mentigi, Kecamatan Membalong, Kabupaten Belitung, Kepulauan Bangka Belitung. Studi ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang kemudian diolah dan dianalisis menggunakan SPSS dan metode inferensial Partial Least Square (PLS) dan Structural Equation Modelling (SEM) berbasis varian dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. Sampel penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja di kantor tersebut. Analisis penelitian yaitu uji instrumen, analisis deskriptif, uji indikator, uji model fit, uji hipotesis, dan analisis jalur/mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap komitmen organisasi sedangkan disiplin kerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Disisi lain dilakukan uji mediasi tidak ada pengaruh antara motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pengaruhnya tidak cukup kuat untuk dijadikan faktor utama dalam peningkatan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Implikasi penelitian ini menunjukan bahwa perlu fokus untuk motivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja secara berkelanjutan membantu komitmen organisasi berfungsi lebih baik sebagai mediasi untuk mendukung kinerja karyawan.

*This study aims to find out and analyze the Influence of Motivation, Work Discipline and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable at the Mentigi Village Office, Membalong District, Belitung Regency, Bangka Belitung Islands. This study uses quantitative research methods. Primary data was collected through a questionnaire which was then processed and analyzed using SPSS and variant-based Partial Least Square (PLS) and Structural Equation Modelling (SEM) inferential methods using SmartPLS 3.0 software. The sample of this study consists of all employees who work in the office. The research analysis is instrument test, descriptive analysis, indicator test, fit model test, hypothesis test, and path/mediation analysis. The results of the study showed that there was a positive and significant influence of motivation on organizational commitment, while work discipline and job satisfaction did not have a significant effect on organizational commitment. On the other hand, a mediation test was carried out that there was no influence between motivation, work discipline and job satisfaction on employee performance through organizational commitment. The influence is not strong enough to be used as a major factor in improving employee performance through organizational commitment. The implications of this study show that it is necessary to focus on motivation, work discipline, and job satisfaction in a sustainable manner to help organizational commitment function better as a mediation to support employee performance.*

This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



### Corresponding Author:

Welly Shintia

Master of Management Department, Universitas Sarjayawiyata Tamansiswa, Yogyakarta

Jl. Kusumanegara No.157, Muja Muju, Kec. Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55167

Email: [shintiawelly@gmail.com](mailto:shintiawelly@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Setiap kantor atau instansi didirikan dengan tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dalam proses mencapai tujuan tersebut, kantor perlu membangun dan meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan adalah sumber daya manusia yang memegang peran penting dalam keberhasilan organisasi. Dalam mencapai keberhasilan itu karyawan dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam pencapaian tujuannya. Untuk mencapai tujuan yang sama meskipun

memiliki latar belakang, keinginan, dan cita-cita yang berbeda. Sumber daya manusia menjadi aset penting karena berperan besar dalam keberhasilan instansi menjalankan berbagai kegiatannya. Pada dasarnya organisasi adalah sekelompok orang yang berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dengan optimal Lestari et al., (2021). Karyawan adalah elemen penting dalam setiap organisasi karena mereka berperan besar dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Tidak hanya kemampuan, kecakapan, atau keterampilan yang diharapkan dari mereka, tetapi juga kemauan untuk bekerja keras dan keinginan kuat untuk mencapai hasil kinerja yang optimal. Keinginan dan motivasi karyawan untuk berkontribusi secara maksimal sangat mempengaruhi produktivitas serta keberhasilan organisasi dalam mencapai targetnya. Motivasi setiap individu berbeda-beda, sehingga diperlukan pemahaman tentang pengertian dan hakikat motivasi serta teknik menciptakan situasi yang mendorong motivasi sesuai dengan keinginan organisasi. Motivasi berkaitan erat dengan kebutuhan individu yang dimotivasi, semakin terpenuhi kebutuhan seseorang, semakin tinggi motivasinya untuk bekerja dan membantu pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan, organisasi dapat meningkatkan motivasi mereka untuk berkontribusi lebih baik Kurniawan (2022).

Motivasi adalah faktor yang mendorong dan mempertahankan perilaku seseorang agar mau bekerja dengan semangat dan antusiasme, sehingga mencapai hasil yang optimal. Motivasi tidak hanya penting bagi karyawan, tetapi juga bagi pemimpin itu sendiri. Dengan motivasi yang tinggi, seorang pemimpin akan terdorong untuk membawa perusahaan atau organisasi menuju kemajuan dan perkembangan. Motivasi ini menjadi kekuatan yang mengarahkan pemimpin dalam mengambil keputusan strategis, membimbing tim, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesuksesan organisasi secara menyeluruh Candana et al., (2020). Yang terjadi saat ini di Kantor Desa Mentigi, Kecamatan Membalong, Kabupaten Belitung menunjukkan bahwa kinerja karyawan menurun akibat rendahnya semangat dan disiplin kerja. Kedisiplinan yang lemah ini tercermin dari perilaku karyawan yang sering terlambat, mengabaikan jam kerja, bersantai, menunda pekerjaan, dan tidak menyelesaikan tugas tepat waktu. Sikap seperti ini berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan dan menurunnya kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Jika situasi ini tidak diperbaiki, tujuan organisasi akan sulit tercapai. Untuk mengatasinya, perlu ada upaya memotivasi karyawan agar lebih disiplin dan berkomitmen dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja mereka.

Fenomena ini menunjukkan perlunya penelitian untuk menemukan cara-cara efektif memotivasi karyawan, meningkatkan kedisiplinan, serta memperkuat komitmen organisasi. Motivasi kerja merupakan faktor penting yang membangkitkan semangat dan dorongan dalam bekerja. Motivasi ini berperan sebagai pendorong utama bagi karyawan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik. Ketika seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, ia cenderung lebih bersemangat, proaktif, dan berkomitmen untuk mencapai hasil yang optimal, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika motivasi kerjanya rendah, karyawan mungkin kurang antusias dan cenderung bekerja secara minimal. Hal ini dapat berdampak pada produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, tingkat motivasi kerja sangat menentukan tingkat kinerja karyawan. Jika semakin tinggi motivasi, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan Suryanto (2020). Motivasi ini membantu karyawan mengembangkan kemauan untuk menjadi lebih terampil dalam bekerja dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kombinasi disiplin yang baik dan motivasi yang kuat dari pimpinan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dan berkontribusi secara maksimal pada pencapaian organisasi. Bagi organisasi, memberikan perhatian pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi, seperti lingkungan kerja yang kondusif, apresiasi, dan peluang pengembangan diri adalah strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan bersama.

Disiplin Kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi taat pada peraturan-peraturan yang telah ada dengan rasa senang Lestari et al., (2021). Disiplin dalam bekerja dan kinerja karyawan menjadi masalah yang cukup kompleks dimana tingkat produktivitas kerja dapat dipengaruhi sejumlah faktor seperti kemauan karyawan (motivasi kerja) dan adanya kepuasan dalam bekerja di organisasi. Disiplin dan motivasi memang menjadi dua elemen kunci dalam mendukung keberhasilan instansi atau kantor. Disiplin memastikan bahwa karyawan bekerja sesuai dengan aturan, prosedur, dan target yang telah ditetapkan, sehingga menciptakan efisiensi dan konsistensi dalam operasional perusahaan. Sementara itu, motivasi berperan

sebagai pendorong emosional dan psikologis yang membuat karyawan bersemangat, merasa dihargai, dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik. Tanpa disiplin, operasional kantor cenderung menjadi kurang baik karena karyawan tidak mengikuti pedoman yang jelas. Begitu pula, tanpa motivasi, karyawan kehilangan dorongan untuk bekerja dengan optimal, yang pada akhirnya akan memengaruhi produktivitas dan kualitas kerja Christian & Kurniawan (2021). Motivasi kerja dan kepuasan kerja dapat meningkatkan disiplin kerja karyawan, ketika karyawan mempunyai motivasi baik internal ataupun eksternal dan karyawan akan merasa puas dalam bekerja maka disiplin kerja pun akan baik pula Desyantoro & Widhiastuti (2021).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi dan karakteristiknya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi pegawai mengenai perasaan dan sikap terhadap pekerjaan itu sendiri, yang dihasilkan dari penilaian atau pengalaman kerja pegawai Bragas et al., (2020). Kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Evi Citrawati (2021). Tingkat kepuasan atau ketidakpuasan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan mengalami perlakuan yang baik atau buruk dalam sebuah perusahaan. pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan berprestasi atas tugas yang telah menjadi tanggung jawabnya daripada karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah. Dari sudut pandang organisasi menurut Silalahi (2020) kepuasan kerja memang memiliki hubungan erat dengan kinerja karyawan. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, yang mencakup berbagai aspek seperti lingkungan kerja, pengakuan, penghargaan, hubungan dengan rekan kerja, serta keseimbangan antara upah dan tanggung jawab. ketidakpuasan kerja dapat memengaruhi kinerja secara negatif, misalnya dengan menurunkan produktivitas, meningkatkan tingkat absensi, atau bahkan menyebabkan turnover karyawan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami kebutuhan dan harapan karyawan mereka, serta memastikan bahwa sistem penghargaan dan pengakuan berjalan efektif untuk mendukung kepuasan kerja dan, pada akhirnya, meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Menurut Kusuma Chandra (2022) komitmen organisasi adalah rasa keterikatan dan dukungan terhadap suatu organisasi dan tujuan-tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen pada organisasinya maka akan memberikan keterampilannya untuk organisasi agar organisasi tersebut terus berjalan kearah yang lebih baik. Definisi menurut Ardiansyah (2021) komitmen organisasi merujuk pada seberapa kuat seorang individu mengidentifikasi dirinya dan terlibat sebagai bagian dari organisasi. Komitmen ini memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja, sehingga penting untuk dipelajari seperti halnya konsep kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier, serta intensitas keluar masuknya karyawan. Dengan memahami komitmen organisasi, dapat diperoleh wawasan tentang faktor-faktor yang membuat karyawan tetap loyal atau sebaliknya, mendorong mereka untuk meninggalkan organisasi.

Purnamasari (2019) menyatakan bahwa kinerja adalah kualitas kerja dan kuantitas yang diperoleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk mampu menyelesaikan suatu tugas atau pekerjaan seseorang. harus mempunyai tingkat kemauan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja sangat penting bagi organisasi karena menentukan efektivitas dan keberhasilan manajer dalam mengelola sumber daya manusia. Tujuan organisasi bisa tercapai melalui kinerja pegawai yang baik, sementara kinerja yang kurang efektif akan menjadi hambatan. Bagi pimpinan, kinerja pegawai adalah tolok ukur keberhasilan dalam mengelola unit kerjanya. Oleh karena itu, kinerja merupakan faktor utama dalam manajemen organisasi, sehingga manajemen perlu memahami aspek-aspek yang memengaruhi kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan disiplin kerja serta memberikan motivasi dari pimpinan Pudjiati (2020). Menurut Andreas (2022) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh seorang pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai dengan tanggung jawabnya diberikan kepadanya. Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menguji pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dan menguji pengaruh motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

## KAJIAN TEORI

### Motivasi

Motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi ini adalah kondisi atau energi untuk menggerakkan seorang karyawan yang terarah atau yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi instansi/kantor. Sikap mental karyawan yang positif inilah yang akan memperkuat motivasi kerja untuk mencapai kinerja karyawan lebih baik Septiadi et al., (2020). Menurut Ami Jayanti & Nazwirman (2020) bahwa Pemberian motivasi sangat penting dalam setiap perusahaan, sebab motivasi yang ada dalam diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan yang mempengaruhi kinerja seseorang. Motivasi adalah suatu bentuk pemberian sebagai daya penggerak dalam menciptakan kegairahan bekerja seseorang supaya mereka memiliki hasrat kuat untuk bekerja sama, bekerja secara efektif dalam rangka mencapai titik kepuasan Firmansyah (2021).

### Disiplin Kerja

Menurut Sari (2024) bahwa disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Disiplin kerja memiliki peranan penting dalam sebuah perusahaan karena terkait dengan rasa tanggung jawab, gairah kerja, dan kesadaran terhadap peraturan yang berlaku. Disiplin yang baik mendorong karyawan untuk bekerja secara teratur dan sesuai aturan, yang pada gilirannya membantu perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih efektif. Dengan disiplin kerja yang tinggi, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang produktif dan terorganisir, yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Adipradana (2021) menyatakan bahwa disiplin kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan, karena jika tidak ada kedisiplinan dalam bekerja maka semua pekerjaan akan mendatangkan hasil kerja yang tidak sesuai dengan harapan serta kurang memuaskan.

### Kepuasan Kerja

Menurut Dasuki (2019) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya imbalan yang diterima pekerja dengan besarnya imbalan yang diyakini diterimanya. Sebaliknya kepuasan kerja juga terjadi karena prestasi atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan memperoleh kepuasan. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seorang karyawan akan mempengaruhi hasil yang diperoleh dari pekerjaannya Syardiansah et al., (2024). Dari pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan karyawan terhadap pekerjaannya dalam organisasi, baik perasaan senang maupun tidak senang. Kepuasan ini muncul dari interaksi karyawan dengan lingkungan kerjanya serta dari bagaimana mereka menilai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja secara sederhana dapat diartikan sebagai perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini mencerminkan evaluasi subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti tugas yang dikerjakan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan, dan kompensasi yang diterima Suryawan (2022).

### Komitmen Organisasi

Santoso & Kambara (2020) mendefinisikan mengenai komitmen organisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan kepribadian anggota organisasi dan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen kerja adalah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu itu sendiri dengan pekerjaan tertentu dalam organisasi tertentu. Komitmen

organisasi yang kuat biasanya berasal dari ikatan emosional yang mendalam antara individu dan perusahaan. Ketika individu merasa bahwa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan nilai-nilai perusahaan, ia akan cenderung mendukung visi dan misi perusahaan. Dukungan moral ini akan memperkuat rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Dengan komitmen yang jelas dan terarah, karyawan lebih terdorong untuk berkontribusi maksimal, yang akhirnya berdampak positif pada produktivitas dan pertumbuhan perusahaan. Komitmen ini tidak hanya menguntungkan perusahaan, tetapi juga bermanfaat bagi karyawan, karena mereka merasa dihargai dan termotivasi untuk berkembang. Sehingga, perusahaan yang mampu membangun ikatan emosional dengan karyawannya akan lebih mudah mencapai keberhasilan dan bertahan dalam jangka Panjang Abni & Hamdani (2023). Menurut Purnamasari (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah kondisi seorang pegawai yang berpihak pada tujuan organisasi, dan mempunyai keinginan untuk mempertahankan anggota yang terlibat pada organisasi. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah: 1) Komitmen afektif, 2) Komitmen berkelanjutan dan 3) Komitmen normatif.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Riadi et al., (2021) Kinerja karyawan merupakan suatu upaya yang dilakukan pegawai di tempat kerja yang dapat memberikan dampak baik maupun buruk terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Bragas et al., (2020) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sebenarnya dipengaruhi oleh motivasi, karena jika pegawai termotivasi maka mereka akan melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan pada akhirnya kinerja akan meningkat Hassan & Ndegwa (2019).

### **Pengembangan Hipotesis**

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini di dasarkan pada teori pada temuan empiris yang menjelaskan hubungan antarmotivasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Model konseptual untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variable, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi**

Marlin & Sari (2024) yang memperoleh hasil Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, dari hal tersebut dapat diberikan rekomendasi kepada instansi untuk lebih memberikan untuk pelatihan guna meningkatkan Motivasi Kerja, sehingga jika Motivasi Kerja karyawan bagus maka akan berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi. Penelitian yang mendukung juga penelitian terdahulu dari Bachri (2021) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Sehingga secara teoritis temuan ini menambah atau memperkuat teoritis tentang variabel yang memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasi. Dian Tri Wahyuni (2022) dengan motivasi, seorang karyawan akan memiliki semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.

**H1:** Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Komitmen Organisasi

### **Disiplin Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja karyawan Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa peningkatan komitmen organisasi yang tercermin dari kuatnya kemauan seorang karyawan untuk menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi akan berdampak pada pembentukan sikap disiplin pegawai dalam melaksanakan tugas yang ditanggungjawabkan kepada mereka. Penelitian ini sejalan dengan Suwardi & Abdul Rahman (2022) semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka semakin tinggi pula disiplin kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasional karyawan, maka semakin rendah pula disiplin kerja karyawan. fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terpenting karena semakin baik disiplin kerja pegawai, semakin baik kinerja yang dapat dicapai. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin kerja merupakan

faktor yang utama yang diperlukan sebagai alat peringatan terhadap pegawai yang tidak mau berubah sifat dan perilakunya. Karyawan yang memiliki disiplin dalam bekerja seperti karyawan yang menaati jam masuk dan pulang kerja akan mempengaruhi bagi pegawai tersebut dalam bekerja. Selain itu karyawan yang selalu bekerja dengan menjaga tingkah laku sesuai dengan norma yang berlaku dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jabatan atau tanggung jawab, akan memberikan kepuasan karyawan dalam bekerja. Dari hasil penelitian yang sejalan dengan Thahrim (2021) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya selalu berjalan dengan lancar, apabila mengalami kesulitan pun karyawan dengan cepat menyelesaikannya. terdapat pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, pada variabel disiplin kerja hendaknya mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, meningkatkan kehadiran, dan melakukan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Organisasi mampu memberikan semangat yang lebih untuk meningkatkan keinginan karyawan untuk bertahan dengan organisasinya Sakinah (2019).

**H2:** Terdapat pengaruh Disiplin Kerja terhadap Komitmen

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Kepuasan kerja yaitu sikap umum terhadap pekerjaannya yang dapat memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan. Dengan demikian, apabila kepuasan kerja semakin meningkat, maka akan semakin meningkatkan komitmen organisasional. Penelitian ini sejalan dengan Badrianto (2023) Pengaruh kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi, menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen afektif dan normatif (dengan hubungan yang lebih kuat antara kepuasan dan komitmen afektif). Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Suwistingtyas et al., (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan baik dengan komitmen organisasi. Pada dasarnya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami pegawai maka komitmen organisasi akan semakin tinggi. Yang berarti bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya maka secara signifikan akan meningkatkan komitmen organisasi.

**H3:** Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan**

Tingkat motivasi yang tinggi harus dimiliki setiap karyawan, tujuannya agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal. motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hassan & Ndegwa (2019) Kinerja karyawan dan motivasi yang digunakan seluruh variabel independennya signifikan. membuktikan bahwa komitmen organisasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dari pembahasan sebelumnya, bisa disebut bila motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja. Badrianto (2023) memberi penegasan bila terdapat keterkaitan positif antara motivasi dengan perolehan capaian kerja. Dengan begitu, pemimpin, manajer maupun karyawan yang termotivasi untuk memperoleh prestasi tinggi bisa memperoleh capaian kerja maksimal, begitu pula sebaliknya. Hasil penelitian sejalan juga dengan Marlin & Sari (2024) yang memperoleh hasil Motivasi Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dari hal tersebut dapat diberikan rekomendasi pada instansi bahwa jika Motivasi Kerja bagus maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin bagus Motivasi Kerja maka Kinerja Karyawan tersebut juga akan semakin meningkat.

**H4:** Terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hal ini Karena semakin tinggi disiplin seorang karyawan maka semakin optimal juga kinerja yang akan dia berikan kepada perusahaan menurut Ircham & Iryanti (2022). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terbukti, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh positif disiplin kerja terhadap kinerja karyawan menandakan bahwa pegawai selalu meningkatkan disiplin kerja dalam bekerja sehingga ketaatan terhadap peraturan kerja dan standar

kerja dapat terjaga dengan baik dan tetap selalu meningkatkan kewaspadaan dalam bekerja, seperti lebih berhati-hati, lebih teliti dan bekerja secara efektif dan efisien, serta bekerja dengan menerapkan etika yang baik. Dengan kata lain, ketika karyawan yang memiliki disiplin kerja yang baik maka akan meningkatkan tingkat kinerja karyawan. Gregorius et al., (2023) Disiplin kerja adalah prediktor kinerja. Tujuan perusahaan bisa terwujud jika kedisiplinan kerja bisa diwujudkan secara stabil. Penyelenggaraan kedisiplinan atas kesadaran bisa melahirkan keadaan yang harmonis antara kehendak dan harapan. Keadaan yang harmonis diawali oleh kesesuaian kewajiban dan hak pegawai. Sebab itulah, bisa memberikan konklusi bila disiplin kerja merupakan sikap setia dan taat pada diri individu terhadap ketentuan tertulis/tidak tertulis yang tergambarkan dari tindakan/perilakunya. Dalam hal ini sikap taat terhadap aturan dasar mengenai cara berpakaian dan berperilaku saat bekerja dapat mencerminkan disiplin kerja karyawan dalam menjalankan kerjanya sehingga dapat mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Kale et al., (2023) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**H5:** Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja didapat jika realitas yang terlaksana pada pekerjaan berdasar pada segala hal yang hendak didapat melalui hasil kerja tersebut atau hasil langsung dibanding sifat pekerjaan, kinerja, kesempatan naik jabatan, dan peluang mengembangkan diri maupun memperoleh pengakuan. Lain bila rasa tidak puas dikaitkan ke situasi di sekitar pekerjaan, misal situasi kerja, pembayaran, keamanan, mutu monitoring, dan relasi dengan pihak lain, serta tidak dengan pekerjaan tersebut. Faktor ini dibutuhkan guna memenuhi motivasi biologis maupun kebutuhan dasar. Melalui penuturan itu, individu bisa memperoleh dukungan sosial sehingga bisa memaksimalkan rasa puas pada diri seseorang selama bekerja. Sesuai kajian milik Rosna et al., (2023) menyebut bila kepuasan kerja berdampak positif atau bermakna pada kinerja pegawai. Kajian milik turut memberi simpulan bila kepuasan kerja berdampak positif bagi kinerja karyawan. Hal ini berarti jika rasa puas dalam bekerja yang pegawai rasa kian membaik, maka akan menghasilkan kinerja pegawai yang sama baik. Dapat dilihat juga dari penelitian terdahulu sejalan dengan Narwadan (2021) menyatakan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan penelitian ini juga sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ahmad Saifullah & Asnawi (2023) kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasa puas dalam bekerja, maka ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaan tersebut dengan baik dan penuh tanggung jawab kembali. Penelitian terdahulu Rahayu & Dahlia (2023) menyebutkan bahwa secara signifikan motivasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi tingkat komitmen pegawai terhadap kinerja karyawan, maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

**H6:** Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen organisasi diartikan sebagai situasi ketika karyawan mendukung organisasi tertentu dan tujuannya serta keinginan untuk tetap bertahan menjadi anggota didalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini di karenakan semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, semakin kuat pula hubungan emosional dengan perasaan menjadi bagian dari organisasi. Karyawan ingin tetap terlibat keanggotaan agar terus menjadi salah satu bagian dari organisasi. Dalam hal ini kesetiaan karyawan untuk terus terlibat pada kegiatan operasi perusahaan mampu mendorong karyawan dalam menunjukkan profesionalitas selama menjalankan kinerja. Dari penelitian terdahulu menurut Erly & Kusuma Chandra (2022) menyatakan bahwa Pada penelitian ini komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. berarti bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. sehingga nilai tersebut dapat membuktikan hipotesis baik atau diterima, yang berarti bahwa "Ada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu dari Evi Citrawati (2021) menyatakan bahwa hasil dari

penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari penelitian temuan dari Pudjiati (2020) juga mendukung Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Nursafitra et al., (2021) Kinerja karyawan akan lebih terorganisir baik dengan adanya komitmen organisasi yang baik. karyawan yang berkomitmen akan bekerja secara maksimal karena mereka menginginkan kesuksesan organisasi tempat dimana mereka bekerja yang penuh tanggung jawab. Sebaliknya, bagi pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Kinerja karyawan berkaitan dengan komitmen organisasi Ahmad Saifullah & Asnawi (2023). Karyawan yang berkomitmen adalah kakaryawan yang memiliki dorongan kuat mempertahankan dan menjadi bagian penting dari anggota organisasi. Komitmen ini berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**H7:** Terdapat Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Subyek penelitian adalah lokasi atau tempat di mana data dikumpulkan untuk variabel yang akan diteliti Erly & Kusuma Chandra (2022). Dalam penelitian ini, subyek penelitian adalah kantor Kecamatan Membalong, Kabupaten Belitung yang menjadi tempat pengumpulan data mengenai kinerja karyawan. Sementara itu, untuk objek penelitian ini adalah elemen atau atribut spesifik yang memiliki variasi dan ditentukan oleh peneliti untuk diteliti lebih lanjut, guna memperoleh kesimpulan Chotamul et al., (2022). Dalam penelitian ini, objek yang diteliti meliputi motivasi, disiplin kerja kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang semuanya dikaji untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di kantor Kecamatan membalong, Kabupaten Belitung.

Populasi merupakan sebagai kelompok subjek yang dikenai generalisasi hasil dari penelitian Wiyono (2020). Berdasarkan pernyataan adalah yang menjadi populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan yang ada di Kantor Desa Mentigi, Kecamatan Membalong, Kabupaten Belitung, Kepulauan Bangka Belitung, menggunakan penyebaran kuesioner yang jumlah populasinya adalah 54 responden. Sampel penelitian ini yaitu sebagian dari populasi yang akan diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh menjadi populasi. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus. Teknik *non probability sampling* yang dipilih yaitu dengan Sampling Jenuh (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi yang dijadikan sebagai sampel, untuk jumlah sampelnya itu adalah 54 responden.

Teknik analisis data menggunakan SPSS dan metode *inferensial Partial Least Square (PLS)* dan *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis varian dengan menggunakan *software SmartPLS 3.0*. Sampel penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan yang bekerja di kantor tersebut. Analisis penelitian yaitu uji instrumen, analisis deskriptif, uji indikator, uji model fit, uji hipotesis, dan analisis jalur/mediasi. Ada Analisis deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan atau menjelaskan data yang telah dikumpulkan, tanpa bertujuan untuk membuat kesimpulan yang dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas Gibson (2020). Analisis Inferensial atau induktif adalah teknik yang digunakan untuk melakukan analisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini cocok digunakan ketika teknik pengambilan sampel dilakukan secara random.

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Data

#### Uji Model Fit

Bagian ini menunjukkan hasil pengujian model fit dengan melihat hasil estimasi output *SmartPLS* dengan kriteria seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 1 Hasil Uji Model Fit**

Fit Summary	Cut Off	Estimasi	Penjelasan
-------------	---------	----------	------------

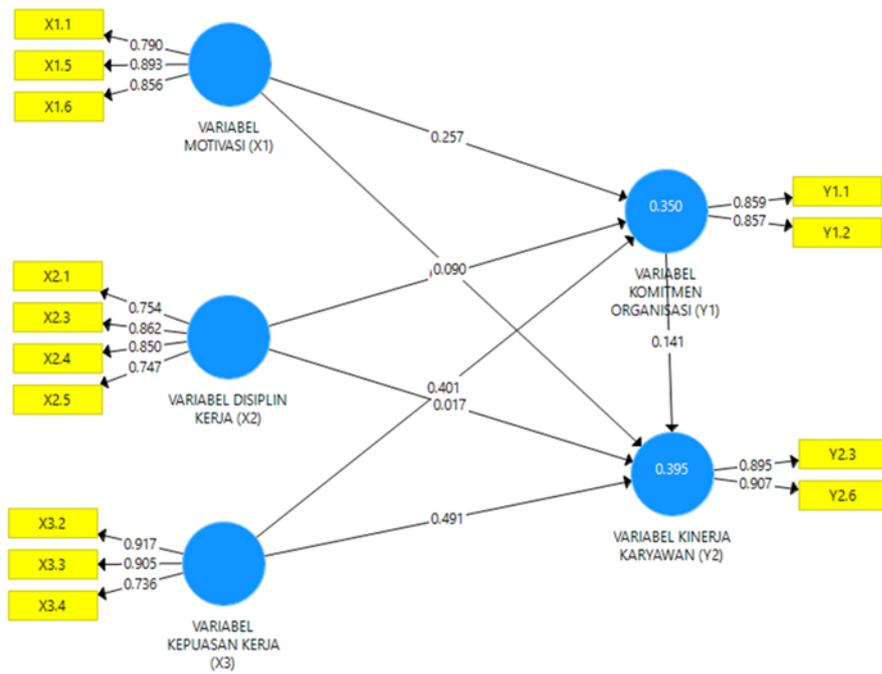
Welly Shintia<sup>1</sup>, Kusuma Chandra Kirana<sup>2</sup>, Syamsul Hadi, Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*

SRMR	Lebih Kecil Dari 0,10	0,098	Bagus
d_ULS	Output Confidence Interval (Ci) Lebih Besar Original_Sampel (Os)	Ci 7,562 > Os 1,006	Bagus
d_G	Output Confidence Interval (Ci) Lebih Besar Original_Sampel (Os)	Ci 5,184 > Os 0,543	Bagus
Chi-Square	$\chi^2$ Statistik < $\chi^2$ Tabel	848.085 > 167.701	Tidak Bagus
Nfi	Mendekati Nilai 1	0,599	Bagus
Rmh Theta	< 0,12	0,265	Tidak Bagus

(Sumber: Output SmartPLS terlampir)

**Uji Hipotesis**

Pada bagian ini ditampilkan hasil pengujian hipotesis menggunakan *SmartPLS* pada bagian koefisien jalur setelah melakukan perhitungan dan pemilihan menu bootstrapping. Hipotesis dikatakan berpengaruh positif jika nilai sampel asli bernilai positif dan dikatakan tidak berpengaruh jika nilai sampel asli bernilai negatif.



**Gambar 1 Uji Hipotesis Menggunakan SmartPLS**

Dari grafik di atas terlihat bahwa Motivasi (X1), Disiplin Kerja (X2), Kepuasan Kerja (X3) Komitmen Organisasi (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2) merupakan nilai luar dari setiap variabel indikator. Terlihat bahwa hampir setiap indikator memiliki nilai loading lebih dari 0,7, yang menunjukkan validitas variabel penelitian.

**Tabel 2 Uji Hipotesis Berdasarkan Path Coeficient**

Variabel	Koefisien Parameter (Original Sampel)	T Statistik (O/STDEV)	P Values	Status
----------	---------------------------------------	-----------------------	----------	--------

Disiplin Kerja ->Kinerja Karyawan	(+)	0,017	0,131	0,896	Tidak Terbukti
Disiplin Kerja -> Komitmen Organisasi	(+)	0,048	0,458	0,647	Tidak Terbukti
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	(+)	0,491	3,958	0,000	Terbukti
Kepuasan Kerja -> Komitmen Organisasi	(+)	0,401	1,829	0,068	Tidak Terbukti
Komitmen Organisasi->Kinerja Karyawan	(+)	0,141	3,657	0,000	Terbukti
Motivasi-> Kinerja Karyawan	(+)	0,090	2,021	0,044	Terbukti
Motivasi-> Komitmen Organisasi	(+)	0,257	3,758	0,000	Terbukti

(Sumber: Output SmartPLS Versi 3.0)

Hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa hipotesis 1,4,6, dan 7 terbukti berpengaruh positif signifikan karena mempunyai *p values* > 0,05 sedangkan hipotesis 2, 3 dan 5 tidak terbukti berpengaruh positif signifikan karena mempunyai *p values* < 0,05.

### Analisis Intervening

Tabel 3 Analisis Efek Mediasi

Variabel	Direct Effect (DE) (X1=>Y2)	Inderect Effect (IE) (X1=>Y1=>Y2)	Total Effect (TE) (DE + IE)	Efek Mediasi (TE-DE)
{1}	{2}	{3}	{4}	{5}
X1	0,090 (0,044)	0,113 (0,654)	0,203 (0,031)	(0,203 - 0,090) = 0,113
X2	0,017 (0,896)	0,576 (0,071)	0,593 (0,206)	(0,593 - 0,017) = 0,576
X3	0,491 (0,000)	-0,009 (0,007)	0,482 (0,443)	(0,482-0,491) = - 0,009

(Sumber: Output SmartPLS Versi 3.0)

## PEMBAHASAN

Pada hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi dengan nilai *p-values* sebesar  $0,000 < 0,05$  dan t-statistik sebesar  $3,758 > 1,960$ . Sehingga nilai tersebut dapat membuktikan hipotesis di terima. yang berarti bahwa "motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi". Hasil itu memperjelas bila motivasi sangatlah berpengaruh dalam komitmen organisasi karyawan dalam bekerja. Tidak hanya kepuasan yang mengarahkan pegawai untuk memperoleh prestasi dalam pekerjaan, tetapi komitmen kepada organisasi pun turut memengaruhi mereka. Komitmen organisasi adalah hubungan psikologis dengan perusahaan. Hubungan psikologis ini

akibat nilai maupun tujuan perusahaan yang sama seperti nilai di dalam diri pegawai. Keberadaan kehendak guna mempertahankan keanggotaan ialah komitmen pegawai kepada perusahaan. Rosna et al., (2023) menyatakan bahwa bila komitmen organisasi sebagai situasi saat karyawan memihak organisasi tertentu dan tujuan atau harapan guna mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan itu. Dengan begitu, partisipasi pekerjaan yang tinggi memperjelas bila seseorang memihak terhadap pekerjaannya. Pranata & Widodo (2024) menekankan bahwa ada keterkaitan kuat antara motivasi dan komitmen organisasi: ketika motivasi karyawan meningkat, komitmen mereka terhadap organisasi juga akan meningkat. Artinya, motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk lebih berkomitmen pada tujuan dan nilai-nilai perusahaan. Selain itu, hasil ini juga konsisten dengan berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi cenderung memiliki komitmen yang lebih besar, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Penelitian dari Amar (2021) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Motivasi tidak hanya mendorong karyawan untuk mencapai target individu, tetapi juga meningkatkan partisipasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan motivasi yang kuat, karyawan cenderung menjadi lebih setia, berkomitmen, dan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik. Artinya, motivasi berperan penting dalam memperkuat komitmen karyawan, sehingga mereka merasa lebih terlibat dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan organisasi. Berdasarkan hasil tersebut bahwa **H1 dapat di terima**.

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, sebagaimana dibuktikan oleh disiplin kerja pada nilai *p-values* sebesar 0,647 yang lebih besar dari 0,05 dan nilai *t-statistik* sebesar 0,458 yang lebih kecil dari 1,960. Maka dari itu bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan Purba et al., (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Disiplin kerja yang tinggi ke karyawan juga akan berdampak pada komitmen organisasi. Kajian serupa juga milik Hastuti & Akyuwen (2022) sebelumnya mendukung penelitian ini yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak mempengaruhi komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut bahwa **H2 tidak dapat di terima**

Pada hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi tidak signifikan secara statistik 1,829 yang lebih kecil dari 1,960. Dan berdasarkan pada nilai *p-values* sebesar 0,068 yang lebih besar dari 0,05 ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi. Muhammad Rinaldi (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seseorang belum puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terikat secara emosional dengan organisasi. Pranata & Widodo (2024) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, meskipun arah pengaruhnya tidak selalu puas. Mereka menemukan bahwa karyawan yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya terkadang tetap menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi, dengan harapan bahwa komitmen tersebut akan membawa peningkatan kepuasan di masa depan. Berdasarkan hasil tersebut bahwa **H3 tidak dapat di terima**

Hasil penelitian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai *p-values* 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa hasil pengujian ini memiliki tingkat signifikansi yang sangat tinggi. Untuk *t-statistik* 3,657 lebih besar dari nilai kritis 1,960, yang semakin memperkuat bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan dapat diterima secara statistik sebagai signifikan. Penelitian ini menegaskan bahwa kehendak atau niat karyawan untuk berkomitmen pada organisasi adalah bentuk kepedulian mereka terhadap perusahaan. Kehendak ini bisa muncul karena rasa cinta karyawan terhadap perusahaan, hubungan baik dengan rekan kerja, atau faktor lain yang mendukung komitmen mereka. Loyalitas karyawan adalah hal yang sangat diinginkan perusahaan, karena dengan loyalitas dan kecintaan itu, karyawan lebih mungkin untuk berkomitmen dan bertanggung jawab. Kebanggaan menjadi bagian dari perusahaan adalah hasil dari kecintaan, kesetiaan, dan tanggung jawab yang dijalankan, yang akhirnya dapat membantu organisasi mencapai kesuksesan secara bertahap Rosna et al., (2023). Penelitian ini sejalan dengan Umar & Norawati (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kajian Saifullah (2023) milik juga

menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tingkat komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi memengaruhi sejauh mana mereka mendukung pencapaian tujuan tersebut. Komitmen organisasi sangat penting, baik bagi karyawan maupun bagi organisasi itu sendiri. Ketika karyawan memiliki komitmen yang kuat, mereka cenderung menunjukkan kinerja terbaik. Sebaliknya, jika komitmen rendah, kinerja karyawan juga akan menurun. Berdasarkan hasil tersebut bahwa **H4 dapat di terima**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang nyata dan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai *p-values* sebesar 0,044 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 serta *t-statistik* sebesar 2,021, yang lebih besar dari nilai kritis 1,960. Oleh karena itu, berarti hipotesis motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dapat diterima. Dari pembahasan sebelumnya, bisa disebut bila motivasi kerja sangat memengaruhi kinerja karyawan. Rosna et al., (2023) memberi penegasan bila terdapat keterkaitan positif antara motivasi dengan perolehan capaian kerja. Dengan begitu, pemimpin, manajer maupun pegawai yang termotivasi untuk memperoleh prestasi tinggi bisa memperoleh capaian kerja maksimal, begitu pula sebaliknya. Menurut Nursafitri et al., (2021) juga menemukan hasil serupa, yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan. Artinya, karyawan yang merasa termotivasi cenderung lebih bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap tanggung jawabnya, sehingga berpotensi memberikan kontribusi yang lebih besar bagi pencapaian tujuan organisasi. Ratna & Wijayanti (2021) juga menekankan bahwa dengan menerapkan motivasi yang baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat membentuk sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Motivasi yang efektif bukan hanya sekedar memberikan dorongan, tetapi juga memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan. Pada *indirect effect* motivasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,113 dengan *p values* sebesar 0,654 yang artinya motivasi berpengaruh melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan, karena nilai *p values* 0,654 > 0,05. Dan secara total motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,203 secara signifikan karena *p values* 0,031 < 0,05. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sependapat dengan Putri & Fadillah (2024) bahwa motivasi tidak berpengaruh memediasi komitmen organisasi. Tidak sejalan dengan penelitian Sughuli et al., (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Pemberian motivasi ini sebagai wujud untuk menumbuhkan rasa berkomitmen dalam organisasi sehingga memberikan semangat kerja yang akan berdampak pada kinerja karyawan membuktikan bahwa adanya pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Berdasarkan hasil tersebut bahwa **H5 dapat di terima**.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *p-values* sebesar 0,896, yang jauh lebih besar dari nilai signifikansi 0,05, serta *t-statistik* sebesar 0,131 yang lebih kecil dari nilai kritis 1,960. Angka-angka ini menunjukkan bahwa tidak ada bukti statistik yang cukup untuk mendukung adanya hubungan antara disiplin kerja dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tidak dapat diterima. Penelitian ini juga sejalan dengan Juliansyah et al., (2024) bahwa disiplin kerja tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Sughuli et al., (2022) yang juga menemukan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja sebagai kesadaran dan kesiapan pekerja untuk patuh terhadap standar dan norma yang ditetapkan oleh organisasi. Disiplin pada dasarnya mendorong terciptanya suasana kerja yang teratur dan konsisten, yang mendukung tercapainya tujuan organisasi, namun dalam beberapa konteks, disiplin tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Faktor-faktor lain mungkin lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja, seperti motivasi, keterlibatan kerja, atau kebijakan manajemen yang diterapkan dalam organisasi. Penelitian dari Pangaila et al., (2022) juga menyoroti bahwa disiplin kerja merupakan komponen penting dalam menciptakan kualitas pelayanan yang baik. Dengan kata lain, meskipun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, disiplin tetap merupakan aspek yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk menjaga kualitas pelayanan dan mengoptimalkan

operasional kerja. Pada *indirect effect* disiplin kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,576 dengan *p values* sebesar 0,071 yang artinya disiplin kerja berpengaruh positif melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan namun tidak signifikan, karena nilai *p values* 0,071 > 0,05. Secara total disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,588 namun tidak signifikan karena *p values* 0,206 > 0,05. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini bertolak belakang dengan Sari (2024) karena belum mampu memediasi pengaruh disiplin kerja dengan komitmen organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut bahwa **H6 tidak dapat di terima**.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Bukti menunjukkan nilai *p-values* sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikansi 0,05 serta *t-statistik* sebesar 3,958, yang lebih besar dari nilai kritis 1,960. Kedua indikator ini menguatkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bukanlah kebetulan dan memiliki tingkat signifikansi yang tinggi. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa "kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan" dapat diterima. Penelitian ini sejalan dengan Burhan et al., (2022) yang memperoleh hasil serupa yaitu kepuasan bekerja berdampak positif bagi kinerja karyawan. Hasil ini konsisten dengan penelitian Rahayu & Dahlia (2023) yang juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai target kerja, serta lebih antusias dan tekun dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Hasil analisis *indirect effect* menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar -0,009 dengan *p-values* sebesar 0,007. Nilai *p-values* ini lebih kecil dari 0,05, yang berarti pengaruh kepuasan kerja melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan adalah signifikan, meskipun arah pengaruhnya negatif. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja tidak dimediasi oleh komitmen organisasi, justru memiliki efek negatif terhadap kinerja karyawan. Penelitian sejalan dengan Saputra (2023) yang menekankan pentingnya komitmen organisasi dalam mendorong kinerja karyawan. Ia menyimpulkan bahwa tingkat kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari sangat dipengaruhi oleh seberapa kuat kepuasan kerja yang mereka miliki. Tetapi ini tidak sependapat dengan penelitian Rahmawati (2024) karena terdapat pengaruh yang positif kepuasan kerja bisa memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil tersebut bahwa **H7 dapat di terima**.

## PENUTUP

Bersasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti semakin tinggi motivasi yang dimiliki oleh karyawan, semakin besar pula tingkat komitmen organisasi mereka. Di sisi lain, hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa disiplin kerja dan kepuasan kerja itu tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahwa meskipun disiplin kerja dan kepuasan kerja merupakan elemen penting dalam menciptakan motivasi kerja yang produktif, keduanya mungkin tidak cukup kuat untuk membangun komitmen organisasi. Faktor-faktor seperti keterlibatan langsung dalam pencapaian tujuan organisasi, rasa memiliki, atau pengakuan dari organisasi tampaknya lebih bergantung pada tingkat motivasi yang dirasakan oleh karyawan. Dengan demikian, kantor perlu memprioritaskan strategi yang meningkatkan motivasi karyawan, seperti memberikan penghargaan yang relevan, menciptakan tantangan pekerjaan yang menarik, serta memberikan ruang untuk pengembangan diri, guna memperkuat komitmen organisasi.

Hasil penelitian, peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening antara motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dinilai tidak cukup signifikan. Ini berarti bahwa meskipun komitmen organisasi diharapkan memperkuat atau menambah efek dari motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja, ternyata pengaruh tersebut tidak kuat. Artinya, meskipun motivasi, disiplin, dan kepuasan kerja mungkin masih memiliki pengaruh pada kinerja karyawan, efeknya tidak banyak terbantu atau diperkuat oleh adanya komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi tidak cukup kuat untuk diandalkan sebagai strategi utama dalam

meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## REFERENSI

- Abni, A., & Hamdani, R. (2023). *Komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan perkebunan di Indonesia*. 5, 311–318. <https://doi.org/10.20885/ncaf.vol5.art36>
- Adipradana, M. (2021). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi*. 10, 1–13.
- Amar, K. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening*. 9(1), 1–14.
- Ami Jayanti, G., & Nazwirman, N. (2020). Model Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan kerja variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 157–173. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i2.4582>
- Andreas, D. (2022). *Employee Performance: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction*. 1(1), 28–35.
- Ardiansyah, M. R. (2021). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu Km 12 Fakultas Ekonomi*. 72. <http://eprints.unpal.ac.id/id/eprint/73/>
- Bragas, N., Santoso, A., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Work Motivation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on the Contract Employees Performance of Pt Bank Rakyat Indonesia Branch Office of Jakarta Daan Mogot. In *International Journal of Innovative Science and Research Technology* (Vol. 5, Issue 1).
- Burhan, M., Foeh, J. E. H. J., & Manafe, H. A. (2022). Pengaruh Komunikasi, Kedisiplinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *JIM: Jurnal Ilmu Mulidisiplin*, 1(2), 447–458.
- Candana, D. M., Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). *Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Batang Hari Barisan*. 2(1), 47–62. <https://doi.org/10.31933/IEMSI>
- Chotamul, F., Adinda, A., Suworo, & Sairin. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5, 369–373.
- Christian, D., & Kurniawan, M. (2021). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Yala Kharisma Shipping Cabang Palembang*. 2(2), 113–125.
- Dasuki, N. L. N. (2019). The Influence Of Job Insecurity, Work Motivation, Organizational Commitments And Work Satisfaction As Intervening Variables To Employee Performance. *Archives of Business Research*, 7(9), 192–202. <https://doi.org/10.14738/abr.79.6979>
- Desyantoro, I., & Widhiastuti, H. (2021). *Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. XYZ melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening*. 5, 31–46.
- Erly Wahyuni, Kusuma Chandra Kirana, D. S. (2022). *Effect of Job Satisfaction, Job Motivation and Organizational Commitment on Employee Performance Girisubo District in Gunungkidul*. 18(01).
- Evi Citrawati, K. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*.
- Firmansyah. (2021). Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Karyawan: Pada Kantor Jasa Penilai Publik (Kjpp) Firmansyah & Rekan. *Jurnal Perspektif – Yayasan Jaringan Kerja Pendidikan Bali*, 1 (3), 231–236. <https://doi.org/10.53947/perspekt.v1i3.194>
- Gibson. (2020). *Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Untuk memenuhi Syarat-syarat untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi*.
- Hassan, H. A., & Ndegwa, P. (2019). *Motivation and Employees Performance in County Assembly of*. 3(Iv), 1–13. <https://doi.org/10.7176/ijcab.v3i1V.43>
- Hastuti, Y. D., & Akyuwen, R. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi*. 3(1), 187–201. <https://doi.org/10.47065/arbitrase.v3i1.396>
- Juliansyah, Z., Prayitno, I., & Muhtadin, I. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 4(1), 76–84. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v4i1.1207>

- Kurniawan, H. (2022). *Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi*. 3(4), 426–441.
- Lestari, N. M. D., Mendra, I. W., & Harwathy, T. I. S. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Guardian Gerai Ubud Pt Hero Supermarket. *Jurnal EMAS*, 2(3), 169–182.
- Muhammad Rinaldi, M. A. R. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi, Sikap Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Hotel X*. 8(30), 1206–1220.
- Nursafitra, M., Agustang, A., & Idhan, A. M. (2021). *Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Enrekang*. 1, 71–78.
- Pangaila, N., Nelwan, O., Lengkong, V., Organisasi, P. K., Kerja, D., & Lingkungan, D. A. N. (2022). *Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Prov. Sulut The Influence Of Organizational Commitment, Work Discipline And Work Environment On Employee Performance At The Regional Civil Service Agency Jurnal EMBA Vol. 10 No. 2 April 2022, Hal. 964-973*. 10(2), 964–973.
- Pranata, H. M., & Widodo, S. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi*. 24(2), 1944–1950. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v24i2.5490>
- Pudjiati, D. C. L. (2020). *Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Unit Instalasi Gizi Rumah Sakit Dr. Kanujoso Djatiwibowo Di Balikpapan*. 6(2), 66–85.
- Purba, P. Y., Chrisman, H., Sianipar, A. N., & Sembiring, M. B. (2022). *At PT. Perkebunan Nusantara iii (Persero) Medan Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT*. 3(2), 367–378.
- Purnamasari, W. (2019). *Effect Of Work Environment, Motivation Of A Work And Organizational Commitments To Performance Of Employees In Puskesmas. Paradigma Accountancy*, 2(1), 1–7. <http://jurnal.narotama.ac.id/index.php/pac/>
- Putri, M., & Fadillah, N. (2024). *Analisis Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru Melalui Komitmen Guru SMKN 5 Bojonegoro*. 1(5), 26–32.
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. Jesya*, 6(1), 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Rahmawati, A. A. (2024). *Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. 22(1), 124–143.
- Ratna Listiana Dewanti; Bahagia Tarigan; Rokhmat; Lilis Endang Wijayanti. (2021). *Pengaruh komitmen organisasi, lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Wnceb*, 325–336.
- Riadi, S. S., Mulawarman, U., Adhimursandi, D., & Mulawarman, U. (2021). *Management Science Letters 11 (2021) Management Science Letters The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance 11(August 2020)*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Rosna, R. H., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2023). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). Engaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 571–579.
- Saifullah, A. (2023). *Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening*. 3(1), 80–90.
- Santoso, G. T., & Kambara, R. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Tingkat Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Dinas Perdagangan Industri Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Serang). Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa (JRMBT)*, 4(2), 151–161. <https://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- Saputra, A. J. (2023). *Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt Bank Muamalat Tbk Cabang Banjarmasin)*. 16(1), 163–182.

- Sari, R. P. (2024). *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Lembah Bhakti*. 1(2), 255–278.
- Septiadi, M. D., Marnisah, L., & Handayani, S. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(01), 38–44. <https://doi.org/10.47747/jnmppsdm.v1i01.5>
- Silalahi, N. (2020). *Pengaruh disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan*. 19, 115–126.
- Sughuli, A. H., Riyadi, S., Ekonomi, F., & Soetomo, U. (2022). *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Smp Negeri 1 Rembang Kabupaten Pasuruan*. 3, 459–475.
- Suryanto, D. (2020). *Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance with Compensation as an Intervening Variable Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kompensasi sebagai Variabel Intervening*. 1(2), 98–109.
- Suryawan, A. S. I. N. (2022). *Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan*. 08(January).
- Syardiansah, S., Chandra, R., & Lestari, E. Y. (2024). Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Performance. *Niagawan*, 13(1), 33. <https://doi.org/10.24114/niaga.v13i1.55853>
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru*. 5(1), 835–853.