



PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BANYUMAS

Alif Akmallul Bazor¹⁾, Purnadi^{2)*}, Hermin Endratno³⁾, Meydy Fauziridwan⁴⁾

^{1,2,3,4)} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Purwokerto, Indonesia

^{1,2,3,4)} alifakmallul16@gmail.com, tugaspuarnadi@gmail.com^(*), herminendratno@ump.ac.id, meydy.fauziridwan@gmail.com

ARTICLE HISTORY

July 3, 2026

Revised

August 26, 2026

Accepted:

August 26, 2026

Online available:

August 29, 2026

Keywords:

Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Work Discipline, Work Motivation.

*Correspondence:

Name: Purnadi

E-mail: tugaspuarnadi@gmail.com

Editorial Office

Ambon State Polytechnic

Center for Research and

Community Service

Ir. M. Putuhena Street, Wailela-

Rumahtiga, Ambon

Maluku, Indonesia

Postal Code: 97234

ABSTRACT

Introduction: This study aims to analyze the influence of organizational commitment, work motivation, work discipline, and job satisfaction on employee performance at the Banyumas Regency Transportation Agency.

Method: This study employed a quantitative approach using a survey method. The study sample consisted of 138 respondents selected using accidental sampling—a technique for selecting respondents who were encountered and met the study's objectives.

Results: The adjusted R-squared value of 0.367 indicates that the variables of organizational commitment, work motivation, work discipline, and job satisfaction account for 36.7% of employee performance, while the remaining 63.3% is explained by other factors outside the research model.

Conclusions and Recommendations: The results of the hypothesis testing indicate that organizational commitment, work discipline, and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance, whereas work motivation doesn't affect employee performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan tuntutan pelayanan publik pada era modern menyebabkan instansi pemerintah dituntut untuk meningkatkan profesionalisme, efektivitas kerja, dan kualitas sumber daya manusia. Organisasi sektor publik tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, disiplin, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Salah satu instansi pemerintah yang memiliki peran penting dalam pelayanan publik adalah Dinas Perhubungan. Dinas Perhubungan sebagai perangkat daerah bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan transportasi, pengaturan lalu lintas, pengawasan angkutan umum, serta pengembangan sistem transportasi daerah. Kabupaten Banyumas merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah yang memiliki Dinas Perhubungan yang beralamat di Jalan Margantara Nomor 460 Purwokerto (Banyumas Dishub Kabupaten, 2025). Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, instansi ini membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan secara optimal (Suwanto, 2026). Menurut Sedarmayanti (2018) Sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan, keterampilan, serta potensi yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu indikator keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia adalah kinerja pegawai. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan wawancara dengan Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas, diketahui bahwa kinerja pegawai masih perlu ditingkatkan. Hal tersebut terlihat dari adanya pegawai yang belum optimal dalam melaksanakan pekerjaan, baik di lapangan maupun di kantor. Kepala Dinas menyampaikan bahwa:

“Kinerja pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas memang masih perlu terus ditingkatkan. Kami melihat masih ada pegawai yang belum optimal dalam melaksanakan tugas, baik yang bertugas di lapangan maupun di kantor. Salah satu hal yang menjadi perhatian adalah komitmen organisasi, karena masih terdapat pegawai yang belum menunjukkan rasa tanggung jawab secara maksimal terhadap pekerjaannya.”

Selain itu, Kepala Dinas juga menekankan bahwa motivasi kerja pegawai masih perlu diperkuat karena masih terdapat pegawai yang kurang bersemangat, kurang memiliki inisiatif, dan belum terdorong untuk meningkatkan kinerjanya.

Selanjutnya, berdasarkan wawancara dengan Kasubag Umum dan Kepegawaian Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas, diketahui bahwa masih terdapat persoalan kedisiplinan pegawai. Hal tersebut tercermin dari adanya pegawai yang datang terlambat, kurang mematuhi aturan kerja, serta belum optimal dalam menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan. Kasubag Umum dan Kepegawaian menyampaikan bahwa:

“Dari sisi kedisiplinan, masih terdapat pegawai yang perlu mendapatkan perhatian, misalnya terkait keterlambatan masuk kerja, kepatuhan terhadap aturan kerja, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Hal-hal seperti ini tentu berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai secara keseluruhan.”

Sementara itu, wawancara dengan Kasubag Perencanaan menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Masih terdapat pegawai yang merasa kurang puas terhadap lingkungan kerja maupun pembagian tugas. Kasubag Perencanaan menyampaikan bahwa:

“Masih terdapat pegawai yang merasa kurang puas terhadap kondisi lingkungan kerja maupun pembagian tugas yang ada. Hal ini perlu menjadi perhatian karena kepuasan kerja dapat memengaruhi semangat, tanggung jawab, dan hasil kerja pegawai.”

Dengan demikian, hasil wawancara menunjukkan bahwa kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas dipengaruhi oleh beberapa persoalan utama, yaitu komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja. Keempat aspek tersebut perlu diperhatikan karena dapat memengaruhi efektivitas kerja pegawai serta kelancaran pelayanan kepada masyarakat.

Komitmen organisasi merupakan bentuk keterikatan pegawai terhadap organisasi yang tercermin melalui rasa tanggung jawab, loyalitas, serta kesediaan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Prihatini & Irianto (2021) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merujuk pada tingkat identifikasi pegawai terhadap organisasi dan tujuan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Selain itu, Purnomo et al. (2025) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional, moral, dan rasional pegawai terhadap

organisasi, sehingga pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih loyal, bertanggung jawab, dan bersedia memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi dapat dipahami sebagai sikap pegawai yang menunjukkan keterikatan, kepedulian, dan kesungguhan dalam mendukung keberlangsungan serta pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu Hidayat & others (2022), Nugroho & Pramono (2021), Rahmawati & Setiawan (2021), Sari & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang sama. Penelitian R. Nugroho & Pratiwi (2023) menunjukkan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian Wibowo (2021) menemukan adanya pengaruh negatif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja. Selain komitmen organisasi, motivasi kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai.

Menurut Hasibuan (2019), motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan kerja. Menurut Sutrisno (2020), motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan motivasi rendah. Penelitian terdahulu oleh Dewi (2021), Ferdy et al. (2021), Juliani (2024), Monika (2022) dan R. Nugroho & Pratiwi (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian Ferdy et al. (2021), Medina-Garrido & others (2023) menemukan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *job performance*. Faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja.

Menurut Pahlevi dan Listiara (2018), disiplin kerja merupakan sikap pegawai yang tercermin dalam ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan yang ditetapkan organisasi. Sejalan dengan itu, Utami et al. (2023) menjelaskan bahwa disiplin kerja merujuk pada kesadaran dan kesediaan pegawai untuk mematuhi seluruh peraturan organisasi dan norma kerja yang berlaku. Dengan demikian, disiplin kerja yang baik mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap tanggung jawab dan prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi. Penelitian Amri et al. (2021), Fitriani (2025), Putra & Wijaya (2024), S. Sari et al. (2021), dan Yuliantini (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian D. Sari & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif dan kognitif individu terhadap pekerjaannya. Dalam literatur internasional, kepuasan kerja dipahami sebagai penilaian positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaan secara keseluruhan maupun terhadap karakteristik pekerjaan yang dijalankan. Williams *et al.* (2024) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan evaluative judgment terhadap pekerjaan secara keseluruhan, sedangkan penelitian lain menegaskan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif karyawan yang muncul dari penilaian atas pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Tingginya kepuasan kerja berkontribusi pada meningkatnya komitmen pegawai terhadap organisasi, menurunkan kecenderungan turnover, serta mendorong kualitas kinerja dan pelayanan yang lebih baik. Menurut Wibowo (2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya yang muncul sebagai hasil evaluasi karakteristik pekerjaan yang dijalankan. Tingginya kepuasan kerja juga dapat meningkatkan komitmen pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan memperbaiki kualitas pelayanan kerja (Sutrisno, 2020). Penelitian Fitriani (2025), Hidayat (2022), Nugraha (2023) dan Suryani & Resniawati (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian Sadat et al. (2020), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian Putri & Anwar (2023) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini merupakan penelitian pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amri et al. (2021) dengan variabel pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga mengembangkan penelitian yang dilakukan oleh Suryani & Resniawati (2022) dengan variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Perkembangan penelitian ini terletak pada penambahan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen. Selain itu, penelitian ini juga memiliki perbedaan pada objek dan lokasi penelitian, yaitu dilakukan pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas sebagai instansi sektor publik, sedangkan

penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan dan sektor perhotelan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengembangan kajian empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada instansi pemerintah daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, Masih terbatas penelitian yang menguji pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas. Selain itu, permasalahan tanggung jawab, semangat, inisiatif, kedisiplinan, lingkungan kerja, dan pembagian tugas belum sepenuhnya optimal. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh keempat faktor tersebut terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

Social Exchange Theory

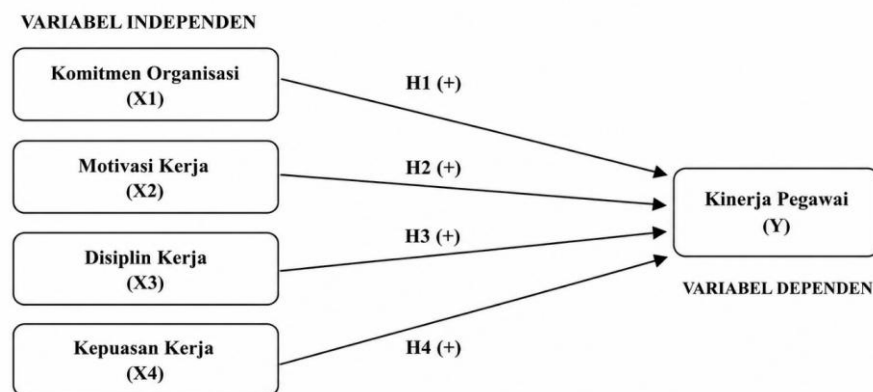
Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* sebagai *grand theory*. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terbentuk melalui pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, penghargaan, keadilan, dan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai cenderung membalasnya melalui sikap dan perilaku kerja yang positif (Blau, 1967). Prinsip tersebut sejalan dengan norma resiprositas yang menyatakan bahwa individu akan memberikan respons positif atas perlakuan baik yang diterimanya (Gouldner, 1960).

Dalam penelitian ini, komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja dipandang sebagai bentuk respons pegawai terhadap hubungan pertukaran dengan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan dan loyalitas pegawai terhadap instansi. Motivasi kerja menunjukkan dorongan untuk bekerja secara optimal. Disiplin kerja menggambarkan kepatuhan terhadap aturan dan standar kerja. Sementara itu, kepuasan kerja mencerminkan penilaian positif pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, pegawai yang merasa dihargai, didukung, dan diperlakukan secara adil akan terdorong untuk meningkatkan kontribusinya kepada organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja diperkirakan dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan hubungan antara tiap variabel penelitian independen terhadap variabel penelitian dependen. Adapun hubungan tersebut diterangkan dalam tabel dibawah ini:



Hipotesis

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Teori Kinerja Pegawai, kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting yang dapat mendorong peningkatan kinerja karena pegawai yang memiliki keterikatan, loyalitas, dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi cenderung bekerja lebih sungguh-sungguh. Pegawai dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki keinginan untuk mendukung tujuan organisasi, menjaga keberlangsungan organisasi, serta menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian Hidayat (2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H1: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis kedua menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Teori Kinerja Pegawai, pencapaian kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan pegawai, tetapi juga oleh dorongan yang membuat pegawai bersedia bekerja secara optimal. Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang dapat menumbuhkan semangat, inisiatif, ketekunan, dan kesungguhan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih bersemangat, memiliki keinginan untuk mencapai target, serta terdorong untuk meningkatkan kualitas hasil kerjanya. Dengan demikian, semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dicapai. Penelitian Kusuma & Lestari (2021) serta Putri & Anwar (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis ketiga menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Teori Kinerja Pegawai, kinerja dapat tercapai dengan baik apabila pegawai mampu menjalankan tugas sesuai standar, aturan, dan waktu yang telah ditetapkan organisasi. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap peraturan, ketepatan waktu, tanggung jawab, serta kesediaan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku. Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih tertib, tepat waktu, dan sesuai target organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi disiplin kerja pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian D. Nugroho & Pramono (2021) serta Yuliana (2022) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis keempat menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan Teori Kinerja Pegawai, kondisi kerja yang mendukung dapat memengaruhi sikap, semangat, dan kualitas hasil kerja pegawai. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, pembagian tugas, hubungan kerja, serta penghargaan yang diterima. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, bersikap positif terhadap organisasi, dan menunjukkan tanggung jawab yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin baik pula kinerja pegawai. Penelitian Firmansyah (2022) serta Kurniawati & Maulana (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan data berupa angka serta analisis statistik guna menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara objektif, terukur, dan sistematis. Metode deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel penelitian seperti komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas. Sementara itu, metode verifikatif digunakan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas Data populasi penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Populasi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas

No	Kategori Pegawai	Jumlah
1	PNS dan PPPK Penuh Waktu	115
2	PPPK Paruh Waktu	96
Total Populasi		211 Pegawai

Sumber: KASUBAG DISHUB Banyumas (2026)

Tabel 1 menunjukkan bahwa populasi penelitian terdiri atas 211 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas, yaitu 115 PNS dan PPPK penuh waktu serta 96 PPPK paruh waktu. Perbedaan status tersebut mencerminkan keragaman hubungan kerja dan intensitas pelaksanaan tugas pegawai.

Pengambilan sampel menggunakan *accidental sampling*, yaitu memilih anggota populasi yang ditemui, bersedia menjadi responden, dan memenuhi kriteria penelitian (Sugiyono, 2021). Teknik ini disesuaikan dengan ketersediaan dan aksesibilitas pegawai saat pengumpulan data.

Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Dari populasi sebanyak 211 pegawai, diperoleh sampel sebanyak 138 responden. Kuesioner disebarkan secara langsung kepada PNS, PPPK penuh waktu, dan PPPK paruh waktu hingga jumlah sampel terpenuhi.

Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap variabel penelitian (Sugiyono, 2021). Skala tersebut terdiri atas lima pilihan jawaban, yaitu sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Pemberian skor numerik memudahkan pengolahan data mengenai komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai secara kuantitatif.

Variabel Penelitian

Definisi operasional berisi tentang indikator dari setiap variabel dilengkapi dengan pernyataan koesioner yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun definisi operasional sebagai berikut:

Tabel 2
Definisi Operasional

No	Variabel Penelitian	Indikator penelitian	Pernyataan Kuesioner
1	Kinerja (Y)	Kualitas kerja Efektivitas kerja	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target Hasil pekerjaan saya memiliki kualitas yang baik Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu Saya hadir secara konsisten dalam bekerja Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja Saya bekerja secara efektif Saya bekerja secara efisien
Sumber: (Mangkunegara, 2017)			
2	Komitmen Organisasi (X1)	Keterikatan emosional Tanggung jawab kerja Loyalitas pegawai	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini Saya memiliki keterikatan emosional dengan instansi tempat saya bekerja Saya bersedia bekerja lebih untuk kemajuan organisasi Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini Saya memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi Saya merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi.
Sumber: (Robbins & Judge, 2018)			
3	Motivasi kerja (X3)	Semangat kerja Dorongan kerja Kebutuhan kerja Tanggung jawab kerja	Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja setiap hari Saya selalu berusaha mencapai target kerja. Saya tetap bekerja dengan baik meskipun menghadapi kesulitan Saya berusaha meningkatkan kinerja saya secara terus-menerus Saya memahami tujuan pekerjaan saya dengan jelas Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab
Sumber: (Hasibuan, 2019b)			
4	Disiplin kerja (X4)	Kepatuhan terhadap aturan Ketepatan waktu Tanggung jawab kerja Ketepatan waktu Kepatuhan terhadap aturan Tanggung jawab kerja	Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di instansi Saya datang kerja tepat waktu Saya pulang kerja tepat waktu Saya jarang absen tanpa alasan yang jelas Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan Saya bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan Saya menjaga sikap disiplin dalam bekerja
Sumber: (Hasibuan, 2019b)			
5	Kepuasan Kerja (X5)	Kepuasan terhadap pekerjaan Lingkungan kerja Kompensasi	Saya puas dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang. Saya bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki Saya puas dengan hubungan kerja dengan rekan kerja Saya puas dengan hubungan dengan atasan Saya puas dengan sistem promosi jabatan Saya puas dengan gaji yang saya terima
Sumber: (Robbins & Judge, 2018)			

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data digunakan untuk mengolah data hasil penelitian sehingga dapat menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan bantuan IBM SPSS Statistics. Adapun tahapan analisis data dalam penelitian ini adalah Uji statistik deskriptif, uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji determinan, uji F dan uji t.

HASIL DAN ANALISIS

Hasil penelitian

Analisis Statistik Deskriptif

Karakteristik demografis responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang pegawai yang terlibat dalam penelitian. Informasi ini penting karena perbedaan jenis kelamin, usia, lama bekerja, status

kepegawaian, dan tingkat pendidikan dapat mencerminkan keragaman pengalaman serta kondisi responden dalam lingkungan kerja. Penelitian ini melibatkan 138 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas yang terdiri atas pegawai berstatus PNS dan PPPK paruh waktu. Seluruh data karakteristik responden kemudian dikelompokkan berdasarkan kategori tertentu dan disajikan dalam bentuk frekuensi serta persentase agar lebih mudah dianalisis. Ringkasan karakteristik demografis responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3
Karakteristik Demografis Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	109	79,0%
	Perempuan	29	21,0%
	Jumlah	138	100,0%
Usia	25–30 tahun	56	40,6%
	31–40 tahun	40	29,0%
	41–50 tahun	16	11,6%
	51–60 tahun	26	18,8%
	Jumlah	138	100,0%
Lama bekerja	Kurang dari 1 tahun	46	33,3%
	1–5 tahun	25	18,1%
	Lebih dari 5–10 tahun	19	13,8%
	Lebih dari 10–20 tahun	38	27,5%
	Lebih dari 20 tahun	10	7,2%
	Jumlah	138	100,0%
Status kepegawaian	PNS	97	70,3%
	PPPK Paruh Waktu	41	29,7%
	Jumlah	138	100,0%
Pendidikan terakhir	Pascasarjana	9	6,5%
	Sarjana/Diploma IV	36	26,1%
	Diploma III	20	14,5%
	Diploma II	7	5,1%
	SLTA/ sederajat	61	44,2%
	SLTP/ sederajat	2	1,4%
	SD/ sederajat	3	2,2%
	Jumlah	138	100,0%

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Responden didominasi laki-laki sebanyak 109 orang (79,0%), sedangkan perempuan berjumlah 29 orang (21,0%). Komposisi ini sesuai dengan karakteristik pekerjaan Dinas Perhubungan yang banyak mencakup kegiatan teknis dan operasional di lapangan.

Berdasarkan usia, responden terbanyak berusia 25–30 tahun, yaitu 56 orang (40,6%), diikuti usia 31–40 tahun sebanyak 40 orang (29,0%), usia 51–60 tahun sebanyak 26 orang (18,8%), dan usia 41–50 tahun sebanyak 16 orang (11,6%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada usia produktif dengan tingkat pengalaman yang beragam.

Berdasarkan masa kerja, sebanyak 46 responden (33,3%) bekerja kurang dari satu tahun, 38 orang (27,5%) selama lebih dari 10–20 tahun, 25 orang (18,1%) selama 1–5 tahun, 19 orang (13,8%) selama lebih dari 5–10 tahun, dan 10 orang (7,2%) selama lebih dari 20 tahun. Komposisi tersebut mencakup pegawai baru maupun berpengalaman sehingga dapat memberikan penilaian dari berbagai perspektif.

Selanjutnya, analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi setiap variabel penelitian.

Tabel 4
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja

Pernyataan Koesioner	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Makna mean
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target	138	3	5	4,203	0,421	Setuju
Hasil pekerjaan saya memiliki kualitas yang baik	138	4	5	4,210	0,409	Setuju
Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	138	4	5	4,217	0,414	Setuju
Saya hadir secara konsisten dalam bekerja	138	4	5	4,174	0,380	Setuju
Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja	138	3	5	4,159	0,423	Setuju
Saya bekerja secara efektif	138	3	5	4,239	0,506	Setuju
Saya bekerja secara efisien	138	4	5	4,254	0,437	Setuju
Rata-rata		3.5	5	4,208	0.427	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 4, pernyataan ke-7 memperoleh *mean* tertinggi sebesar 4,254 dengan standar deviasi 0,437, yang menunjukkan bahwa responden mampu bekerja secara efisien. Pernyataan ke-5 memperoleh *mean* terendah sebesar 4,159 dengan standar deviasi 0,423, tetapi tetap termasuk kategori setuju dan menunjukkan kerja sama antarpegawai yang baik. Secara keseluruhan, variabel kinerja memiliki *mean* 4,208 dengan standar deviasi 0,427 sehingga kinerja pegawai tergolong baik.

Tabel 5
Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Pernyataan Koesioner	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Makna mean
Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini	138	4	5	4,62	0,49	Setuju
Saya memiliki keterikatan emosional kerja dengan instansi	138	4	5	4,67	0,47	Setuju
Saya bersedia bekerja lebih untuk kemajuan organisasi	138	4	5	4,67	0,47	Setuju
Saya merasa sulit meninggalkan organisasi ini	138	4	5	4,64	0,48	Setuju
Saya memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi	138	3	5	4,61	0,52	Setuju
Saya merasa bertanggung jawab untuk tetap bekerja di organisasi ini	138	4	5	4,65	0,48	Setuju
Rata-rata		3.8	5	4,64	0.485	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, pernyataan ke-2 dan ke-3 memperoleh *mean* tertinggi sebesar 4,67 dengan standar deviasi 0,47, yang menunjukkan kuatnya keterikatan emosional dan kesediaan responden untuk berkontribusi bagi organisasi. Pernyataan ke-5 memperoleh *mean* terendah sebesar 4,61 dengan standar deviasi 0,52, tetapi tetap menunjukkan loyalitas yang tinggi. Secara keseluruhan, komitmen organisasi memiliki *mean* 4,64 dengan standar deviasi 0,485 dan termasuk kategori setuju.

Tabel 6
Statistik Deskriptif Variabel motivasi kerja

Pernyataan Koesioner	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Makna mean
Saya memiliki semangat tinggi dalam bekerja setiap hari	138	4	5	4,30	0,46	Setuju
Saya selalu berusaha mencapai target kerja	138	4	5	4,39	0,49	Setuju
Saya tetap bekerja dengan baik meskipun menghadapi kesulitan	138	3	5	4,33	0,51	Setuju
Saya berusaha meningkatkan kinerja secara terus-menerus	138	3	5	4,31	0,53	Setuju
Saya memahami tujuan pekerjaan dengan jelas	138	3	5	4,34	0,54	Setuju
Saya bekerja dengan penuh tanggung jawab	138	3	5	4,41	0,55	Setuju
Rata-rata		3,3	5	4	0,51	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 5, pernyataan ke-6 memperoleh *mean* tertinggi sebesar 4,41 dengan standar deviasi 0,55, yang menunjukkan tingginya tanggung jawab responden. Pernyataan ke-1 memperoleh *mean* terendah sebesar 4,30 dengan standar deviasi 0,46, tetapi tetap menunjukkan semangat kerja yang baik. Secara keseluruhan, motivasi kerja termasuk kategori setuju dan mencerminkan semangat, orientasi target, ketekunan, serta tanggung jawab pegawai.

Tabel 7

Statistik Deskriptif Variabel disiplin kerja

Pernyataan Koesioner	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Makna mean
Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di instansi	138	3	5	4,51	0,530	Setuju
Saya datang kerja tepat waktu	138	3	5	4,43	0,525	Setuju
Saya pulang kerja tepat waktu	138	3	5	4,52	0,516	Setuju
Saya jarang absen tanpa alasan yang jelas	138	3	5	4,54	0,542	Setuju
Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditentukan	138	3	5	4,51	0,516	Setuju
Saya bekerja sesuai prosedur yang telah ditetapkan	138	3	5	4,49	0,544	Setuju
Saya menjaga sikap disiplin dalam bekerja	138	4	5	4,50	0,502	Setuju
Rata-rata		3,14	5	4,50	0,52	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, pernyataan ke-4 memperoleh *mean* tertinggi sebesar 4,54 dengan standar deviasi 0,542, yang menunjukkan tingkat kehadiran responden yang baik. Pernyataan ke-2 memperoleh *mean* terendah sebesar 4,43 dengan standar deviasi 0,525, tetapi tetap mencerminkan ketepatan waktu yang baik. Secara keseluruhan, disiplin kerja memiliki *mean* 4,50 dengan standar deviasi 0,52 dan termasuk kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden telah mematuhi peraturan, waktu kerja, jadwal penyelesaian, dan prosedur yang berlaku.

Tabel 8

Statistik Deskriptif Variabel Kepuasan kerja

Pernyataan Koesioner	N	Min	Max	Mean	Std. Dev	Makna mean
Saya puas dengan pekerjaan yang dilakukan sekarang.	138	3	5	4,48	0,52	Setuju
Saya mempunyai kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.	138	4	5	4,49	0,50	Setuju
Saya puas dengan hubungan kerja dengan rekan kerja	138	3	5	4,47	0,53	Setuju
Saya puas dengan hubungan dengan atasan	138	3	5	4,48	0,53	Setuju
Saya puas dengan sistem promosi jabatan	138	3	5	4,48	0,55	Setuju
Saya puas dengan gaji yang diterima	138	3	5	4,49	0,59	Setuju
Rata-rata		3,1	5	4	0,53	Setuju

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 7, pernyataan ke-2 dan ke-6 memperoleh *mean* tertinggi sebesar 4,49 dengan standar deviasi masing-masing 0,50 dan 0,59. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa mampu menyelesaikan pekerjaan dan puas terhadap kompensasi yang diterima. Nilai *mean* terendah sebesar 4,47 dengan standar deviasi 0,53 tetap menunjukkan hubungan kerja antarpegawai yang baik. Secara keseluruhan, kepuasan kerja memiliki *mean* 4,48 dengan standar deviasi 0,53 dan termasuk kategori setuju.

Kualitas Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi *Pearson Product Moment* (*r*-hitung) dengan nilai *r*-tabel. Dengan jumlah sampel sebanyak 138 responden dan tingkat signifikansi 5%, diperoleh nilai *r*-tabel sebesar 0,167. Suatu item pernyataan dinyatakan valid apabila nilai *r*-hitung > *r*-tabel.

Tabel 9
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r-hitung	r-tabel	Sig.	Keterangan
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi 1	0,782	0,167	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi 2	0,797	0,167	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi 3	0,712	0,167	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi 4	0,680	0,167	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi 5	0,616	0,167	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	Komitmen Organisasi 6	0,657	0,167	0,000	Valid
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja 1	0,734	0,167	0,000	Valid
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja 2	0,695	0,167	0,000	Valid
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja 3	0,665	0,167	0,000	Valid
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja 4	0,613	0,167	0,000	Valid
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja 5	0,531	0,167	0,000	Valid
Motivasi Kerja	Motivasi Kerja 6	0,587	0,167	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Disiplin Kerja 1	0,671	0,167	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Disiplin Kerja 2	0,743	0,167	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Disiplin Kerja 3	0,704	0,167	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Disiplin Kerja 4	0,667	0,167	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Disiplin Kerja 5	0,613	0,167	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Disiplin Kerja 6	0,603	0,167	0,000	Valid
Disiplin Kerja	Disiplin Kerja 7	0,351	0,167	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 1	0,732	0,167	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 2	0,697	0,167	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 3	0,668	0,167	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 4	0,610	0,167	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 5	0,533	0,167	0,000	Valid
Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja 6	0,589	0,167	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai 1	0,562	0,167	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai 2	0,676	0,167	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai 3	0,544	0,167	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai 4	0,595	0,167	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai 5	0,603	0,167	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai 6	0,504	0,167	0,000	Valid
Kinerja Pegawai	Kinerja Pegawai 7	0,455	0,167	0,000	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 9, seluruh item pernyataan pada variabel Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (0,167). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator penelitian valid dan mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat, sehingga layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$.

Tabel 10
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Standar	Keterangan
X1	0,802	0,60	Reliabel
X2	0,711	0,60	Reliabel
X3	0,741	0,60	Reliabel
X4	0,712	0,60	Reliabel
Y	0,643	0,60	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 10 diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian memenuhi kriteria reliabilitas sehingga dinyatakan reliabel. Dengan demikian, instrumen yang digunakan memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dalam mengukur masing-masing variabel penelitian dan mampu menghasilkan data yang stabil serta dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengujian hipotesis dan analisis lebih lanjut.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah residual model regresi berdistribusi normal. Pengujian menggunakan *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*. Residual dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05.

Tabel 11
Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Nilai
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,200
Alpha	0,05

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 11, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, residual dalam model regresi berdistribusi normal. Artinya, asumsi normalitas telah terpenuhi dan analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui adanya korelasi yang tinggi antarvariabel independen dalam model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Model dinyatakan bebas dari multikolinearitas apabila nilai *Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10.

Tabel 12
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
X1	0,993	1,007
X2	0,970	1,031
X3	0,966	1,035
X4	0,979	1,022

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 12, seluruh variabel memiliki nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih kecil dari 10. Dengan demikian, model regresi tidak mengalami multikolinearitas sehingga seluruh variabel independen layak digunakan dalam analisis regresi.

Uji Heterokedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya ketidaksamaan varians residual dalam model regresi. Pengujian menggunakan metode Glejser dengan kriteria bahwa model tidak mengalami heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi setiap variabel lebih besar dari 0,05.

Tabel 13
Hasil Uji Heterokedastisitas

Variabel	Sig.
Komitmen Organisasi (X1)	0,987
Motivasi Kerja (X2)	0,135
Disiplin Kerja (X3)	0,649
Kepuasan Kerja (X4)	0,403

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan Tabel 14, seluruh variabel memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas, sehingga asumsi homoskedastisitas telah terpenuhi dan model layak digunakan untuk pengujian selanjutnya.

Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen mempunyai kecocokan model terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai signifikansi dengan $\alpha = 0,05$ atau

membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Hasil pengujian uji F dapat dilihat pada tabel berikut. Nilai F hitung $20,825 > F$ tabel 2,44 dan nilai signifikansi $0,00 < 0,05$. Dengan demikian, model regresi fit dan layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel X1, X2, X3, dan X4 terhadap variabel Y.

Tabel 14
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Variabel	B	t	Sig.
C	8,541	3,020	0,003
X1	0,198	3,205	0,002
X2	0,016	0,256	0,798
X3	0,341	7,568	0,000
X4	0,162	2,855	0,005

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = 8.541 + 0.198X1 + 0.016X2 + 0.341X3 + 0.162X4$$

Nilai konstanta 8,541 menunjukkan bahwa ketika komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja bernilai nol, kinerja pegawai sebesar 8,541. Dengan asumsi variabel lain tetap, peningkatan satu satuan komitmen organisasi, motivasi kerja, disiplin kerja, dan kepuasan kerja masing-masing meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,198; 0,016; 0,341; dan 0,162 satuan. Disiplin kerja memiliki koefisien terbesar, sedangkan motivasi kerja memiliki koefisien terkecil dan tidak berpengaruh signifikan.

Uji Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Kepuasan Kerja (X4) terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara parsial. Dengan jumlah responden 138 dan empat variabel independen, diperoleh derajat kebebasan sebesar 133 serta nilai t tabel sebesar 1,978 pada tingkat signifikansi 5%. Hipotesis diterima apabila t hitung $> 1,978$ dan nilai signifikansi $< 0,05$.

Tabel 15
Hasil Uji t

Variabel	t Hitung	Sig.	Hasil
X1	3,205	0,002	Berpengaruh positif dan Signifikan
X2	0,256	0,798	Tidak berpengaruh
X3	7,568	0,000	Berpengaruh positif dan Signifikan
X4	2,855	0,005	Berpengaruh positif dan Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian, Komitmen Organisasi memiliki t hitung $3,205 > 1,978$ dan signifikansi $0,002 < 0,05$, sehingga H1 diterima. Motivasi Kerja memiliki t hitung $0,256 < 1,978$ dan signifikansi $0,798 > 0,05$, sehingga H2 ditolak. Disiplin Kerja memiliki t hitung $7,568 > 1,978$ dan signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga H3 diterima. Kepuasan Kerja memiliki t hitung $2,855 > 1,978$ dan signifikansi $0,005 < 0,05$, sehingga H4 diterima. Disiplin Kerja menjadi variabel paling dominan karena memiliki nilai t hitung terbesar.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) dilakukan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi ditunjukkan oleh *Adjusted R Square* yang menggambarkan persentase variasi Kinerja Pegawai yang dapat dijelaskan oleh seluruh variabel independen dalam model regresi. Hasil pengujian koefisien determinasi disajikan pada tabel berikut.

Tabel 16
Hasil Koefisien Determinasi

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
0,621	0,385	0,367

Sumber: Data Primer Diolah, 2026.

Berdasarkan tabel 16 diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,367 atau 36,7%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (X1), Kepuasan Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Disiplin Kerja (X4) mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai (Y). Sementara itu, sisanya sebesar 63,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Variabel-variabel tersebut dapat berupa faktor kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, kompetensi pegawai, pelatihan, sistem penghargaan, komunikasi organisasi, maupun faktor-faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terbentuk melalui proses pertukaran yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika pegawai memperoleh dukungan, penghargaan, kepercayaan, dan perlakuan yang adil dari organisasi, pegawai cenderung membalasnya melalui loyalitas, tanggung jawab, keterlibatan kerja, dan peningkatan kinerja.

Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional serta kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi dalam mencapai tujuan instansi. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi akan menunjukkan kesungguhan dalam bekerja, mematuhi tanggung jawab, dan berupaya menghasilkan kinerja yang optimal sebagai bentuk timbal balik atas hubungan positif yang terjalin dengan organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat komitmen organisasi yang relatif tinggi. Kondisi ini terlihat dari rasa bangga menjadi bagian dari instansi, loyalitas terhadap organisasi, serta kesediaan untuk terus berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Komitmen yang kuat juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga pegawai terdorong untuk melaksanakan tugas secara bertanggung jawab, bahkan memberikan kontribusi yang melebihi tuntutan formal pekerjaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh Hidayat (2022), Rahmawati & Setiawan (2021) serta D. Sari & Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku pegawai terbentuk melalui hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Dukungan, penghargaan, keadilan, serta kesempatan yang diberikan organisasi dapat mendorong pegawai untuk membalasnya melalui semangat kerja dan kontribusi yang lebih tinggi.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa motivasi kerja responden berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki dorongan yang kuat untuk bekerja dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Namun, motivasi tersebut belum mampu meningkatkan kinerja secara signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dorongan kerja yang tinggi tidak selalu langsung menghasilkan kinerja yang lebih baik apabila tidak didukung oleh sumber daya, fasilitas, sistem penghargaan, pembagian tugas, dan kondisi kerja yang memadai.

Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, motivasi kerja dapat mendorong peningkatan kinerja ketika pegawai merasakan adanya pertukaran yang seimbang antara kontribusi yang diberikan dan imbalan yang diterima. Apabila pegawai memiliki motivasi tinggi, tetapi dukungan organisasi atau penghargaan yang diperoleh belum sesuai dengan usaha yang diberikan, motivasi tersebut belum tentu diwujudkan dalam peningkatan hasil kerja. Dengan demikian,

motivasi kerja yang tinggi pada pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas belum menjadi faktor utama yang menentukan kinerja pegawai dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurniawan & Mulyani (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Prabowo (2020), Putri & Anwar (2023) yang menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1967). Teori tersebut menjelaskan bahwa hubungan antara pegawai dan organisasi terbentuk melalui pertukaran timbal balik. Ketika organisasi memberikan kepercayaan, perlakuan yang adil, aturan yang jelas, dan lingkungan kerja yang mendukung, pegawai cenderung membalasnya melalui perilaku kerja yang positif, termasuk kepatuhan terhadap peraturan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.

Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung hadir tepat waktu, mematuhi prosedur, menggunakan waktu kerja secara efektif, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditetapkan. Perilaku tersebut menunjukkan tanggung jawab pegawai terhadap kewajiban yang diberikan organisasi. Oleh karena itu, semakin tinggi disiplin kerja pegawai, semakin baik pula kualitas dan ketepatan hasil kerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh D. Nugroho & Pramono (2021) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung *Social Exchange Theory* yang menjelaskan bahwa pegawai akan memberikan respons positif ketika memperoleh balasan yang sesuai atas kontribusinya kepada organisasi. Balasan tersebut dapat berupa gaji yang layak, kesempatan promosi, dukungan atasan, hubungan kerja yang baik, serta pembagian tugas yang sesuai.

Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan semangat, keterlibatan, dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas. Kepuasan kerja juga mendorong pegawai untuk mempertahankan kualitas kerja sebagai bentuk timbal balik atas pengalaman positif yang diperoleh dari organisasi. Dengan demikian, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Fitriani (2025) dan Hidayat (2022) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas. Sementara itu, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh keterikatan dan tanggung jawab terhadap organisasi, kepatuhan terhadap aturan kerja, serta kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Di antara seluruh variabel yang diuji, komitmen organisasi menjadi variabel yang memberikan pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena tidak seluruh variabel independen terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas perlu meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan komitmen organisasi, penerapan disiplin kerja yang konsisten, dan peningkatan kepuasan kerja. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pemberian penghargaan yang adil, pengembangan karier yang transparan, pelibatan pegawai dalam kegiatan dan pengambilan keputusan organisasi, pengawasan kerja yang konsisten, serta penciptaan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung.

Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan instrumen komitmen organisasi berdasarkan indikator Allen dan Meyer (1990), yang mencakup komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Penelitian berikutnya juga dapat menambahkan variabel lain yang relevan, memperluas objek penelitian pada beberapa instansi

pemerintah, serta menggunakan metode campuran agar hasil penelitian lebih mendalam dan dapat dibandingkan antarinstansi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Dinas Perhubungan Kabupaten Banyumas yang telah memberikan izin, akses data, dan dukungan selama proses penelitian. Apresiasi juga diberikan kepada seluruh pegawai yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan penelitian ini. Penulis turut mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing, sivitas akademika Universitas Muhammadiyah Purwokerto, serta seluruh pihak yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan hingga naskah ini dapat diselesaikan.

REFERENSI

- Amri, A., Ramadhi, R., & Ramdani, R. (2021). Effect of Organization Commitment, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(1), 53–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.12928/ijemi.v2i1.3183>
- Banyumas Dishub Kabupaten. (2025). *Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Banyumas*. <https://dinhub.banyumaskab.go.id/page/224/alamat-kontak>
- Blau, M. (1967). Exchange and Power in Social Life. *John Wiley & Sons*.
- Dewi, R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 115–126.
- Ferdy, F., Hasibuan, R., & Arnesih, A. (2021). Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (Jmob)*, 1(4), 583–592. <https://doi.org/10.33373/jmob.v1i4.3782>
- Firmansyah, A., & others. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 11(2), 140–151.
- Fitriani, F. (2025). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi*, 12(1), 45–60.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Revised). Bumi Aksara.
- Hidayat, A., & others. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 8(2), 145–154.
- Juliani, J. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Namara Journal*, 3(1), 88–102.
- Kurniawan, D., & Mulyani, S. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1), 55–67.
- Kurniawati, N., & Maulana, F. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 98–109.
- Kusuma, A., & Lestari, D. (2021). Motivasi Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 6(3), 77–89.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Medina-Garrido, J. A., & others. (2023). Work Motivation and Job Performance Mediated by Employee Well-Being. *Journal of Management & Organization*, 29(4), 675–692. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Monika, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada {PT Bukit Asam Persero Tbk}. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 45–59.
- Nugraha, A., & others. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 121–133.
- Nugroho, D., & Pramono, H. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), 100–112.
- Nugroho, R., & Pratiwi, L. (2023). Motivasi Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 5(1), 33–45.
- Prabowo, A., & others. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen*, 8(1), 25–37.
- Prihatini, D., & Irianto, A. (2021). Pengaruh Literasi Keuangan dan Pengendalian Diri terhadap Perilaku Konsumtif Mahasiswa. *Jurnal Ecogen*, 4(1), 24. <https://doi.org/10.24036/jmpe.v4i1.11035>
- Putra, A., & Wijaya, D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah. *Jurnal Riset Manajemen*, 11(2), 210–225.

- Putri, D., & Anwar, M. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Modern*, 6(1), 52–64.
- Rahmawati, S., & Setiawan, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Negara*, 13(2), 90–101.
- Sadat, P. A., Handayani, S., & Kurniawan, M. (2020). Disiplin Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Inovator*, 9(1), 23. <https://doi.org/10.32832/inovator.v9i1.3014>
- Sari, D., & Prasetyo, A. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 20(2), 31–44.
- Sari, S., Khasanah, S., Pasha, S., & Sanjaya, V. (2021). Pengaruh motivasi, reward dan punishment terhadap kinerja karyawan: Studi kasus Klinik Kecantikan Puspita Bandar Lampung. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai*, 7(1), 57–66. <https://doi.org/10.24967/jmb.v7i1.1070>
- Sedarmayanti. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2021). Metode Penelitian Komunikasi. In *CV Alfabeta* (Vol. 1, Issue 1). <https://doi.org/10.14710/jdep.1.3.35-45>
- Suryani, S., & Resniawati, R. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(1), 77–89.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Suwanto. (2026). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*.
- Utami, E. M., Puspitasari, D. M., Nursjanti, F., Amaliawiati, L., & Yuliani, R. (2023). Penguatan Tata Kelola Keuangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kampoeng Rajoet Bandung. *Madaniya*, 4(1), 348–357. <https://madaniya.pustaka.my.id/journals/contents/article/view/399>
- Wibowo. (2021). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- Yuliana, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(1), 55–66.
- Yuliantini, N., & others. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 8(2), 88–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.47313/pjsh.v6i2.1255>