

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI  
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN  
PAJAK PRATAMA PATI)**



**TESIS**

**Diajukan Oleh :**

**ANDRIAS IRWANTO**

**202101005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2023**

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI  
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN  
PAJAK PRATAMA PATI)**



**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
menyelesaikan jenjang pendidikan Strata dua (S2)  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

**Diajukan Oleh :**

**ANDRIAS IRWANTO  
202101005**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2023**

TESIS

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI PEGAWAI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
PATI)**


Diajukan Oleh :

**ANDRIAS IRWANTO  
202101005**


Tesis ini telah disetujui dan dipertahankan di hadapan Tim Penguji Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Kudus, 27 Februari 2023

Pembimbing I

  
Dr. Supriyono, SE. MM.  
NIDN. 0614037104

Pembimbing II

  
Dr. Drs. Joko Utomo, MM.  
NIDN. 0625076401

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen

  
Dr. H. Mochamad Elris, Drs. MM.  
NIDN. 0618066201

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MURIA KUDUS  
TAHUN 2023**

**IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS**

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI PEGAWAI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
PATI)**

Nama : Andrias Irwanto  
NIM : 202101005  
Program Studi : Magister Manajemen  
Tanggal Ujian : 27 Februari 2023

**TIM PEMBIMBING**

Ketua : Dr. Supriyono, SE, MM.



Anggota : Dr. Drs. Joko Utomo, MM.



**TIM DOSEN PENGUJI**

Dosen Penguji : Dr. Drs. Ag Sunarno H, SH, S.Pd, MM.



## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul :

**PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI PEGAWAI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA  
PATI)**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Penelitian Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar Magister Manajemen dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.





## RIWAYAT HIDUP

Andrias Irwanto, Purbalingga, 20 Maret 1980 anak dari Bapak Janan Tha'ib dan Ibu Fathonah. Pendidikan di SD N 1 Jontang tahun 1986-1992, SMP N 2 Purbalingga tahun 1992-1995, SMA N 1 Purbalingga tahun 1995-1998, studi di Program Diploma I Perpajakan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara tahun 1998-1999, Fakultas Ekonomi Manajemen, Universitas AKI Semarang tahun 2014-2018. Pengalaman kerja sebagai pegawai Direktorat Jendral Pajak pada KPP Pratama Semarang Candisari sejak Januari 2023 sampai sekarang.



## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

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

Kudus, 27 Februari 2023

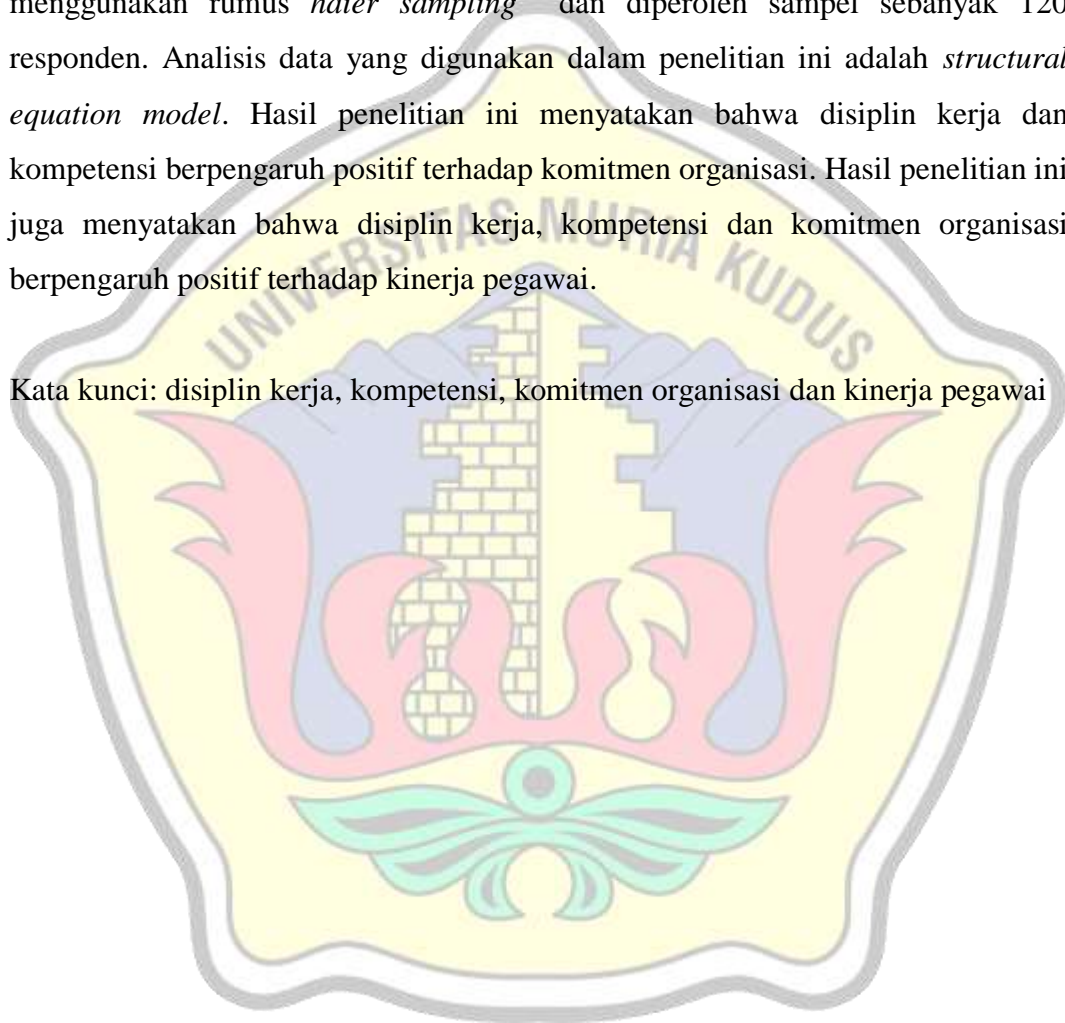
Penulis

  
**ANDRIAS IRWANTO**  
202101005

## ABSTRAK

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

Kata kunci: disiplin kerja, kompetensi, komitmen organisasi dan kinerja pegawai





## **ABSTRACT**

*This study aims to analyse the effect of influence work discipline and competence to employee performance with organization commitment as variable mediation. The data in this study are primary data obtained from questioner. Population in this study used 156 employee with based on sampel to haier sampling and the sample used 120 respondents. Method in this study with structural equation model. The result this research state that work discipline and competence have positive effect to organization commitment. The result this research state that work discipline, competence and organization commitment have positive effect to employee performance.*

*Keyword: job rotation, organization structure change, organization commitment and employee performance*



## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah Subhanallahu Wa Ta'ala, atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang judul: **PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN KOMPETENSI PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA PATI)**. Tulisan ini menyajikan pokok-pokok bahasan yang meliputi pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan banyak kekuarangtepatan, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan.

Kudus, 27 Februari 2023

Penulis

**ANDRIAS IRWANTO**  
202101005

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....	iii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS .....	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	v
RIWAYAT HIDUP.....	vi
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vii
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.3 Perumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Landasan Teori.....	13
2.2.1 Kinerja Pegawai.....	13
2.2.2 Komitmen Organisasi .....	17
2.2.3 Disiplin kerja .....	20
2.2.4 Kompetensi.....	23
<b>BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN DAN PERUMUSAN</b>	
<b>HIPOTESIS .....</b>	<b>31</b>
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	31
3.2 Pengaruh Antar Variabel.....	32

3.3 Hipotesis Penelitian .....	36
	<b>Halaman</b>
3.4 Definisi Operasional .....	36
3.4.1 Variabel Eksogen .....	37
3.4.2 Variabel Endogen.....	38
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
4.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	40
4.2 Populasi dan Sampel.....	40
4.3 Metode Pengumpulan Data.....	41
4.4 Sumber dan Jenis Data.....	42
4.5 Pengukuran Variabel.....	43
4.6 Analisis Data.....	43
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>56</b>
5.1 Karakteristik Responden .....	56
5.2 Hasil Deskriptif Variabel Penelitian.....	58
5.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	61
5.4 Hasil Analisis Konfirmatori.....	64
5.5 Hasil Asumsi SEM.....	69
5.6 Hasil Analisis SEM.....	71
5.7 Hasil Uji Hipotesis.....	72
5.8 Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	74
5.9 Pembahasan.....	75
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>86</b>
6.1 Kesimpulan .....	86
6.2 Implikasi Teoritis dan Manajerial.....	87
6.3 Agenda Penelitian Mendatang .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>89</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	



## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1 Realisasi Penerimaan Pajak KPP Pratama Pati 2017-2021 .....	2
Tabel 4.1 Kriteria Uji <i>Goodness of Fits</i> .....	51
Tabel 5.1 Umur Responden.....	56
Tabel 5.2 Jenis Kelamin Responden .....	56
Tabel 5.4 Pendidikan Terakhir Responden .....	57
Tabel 5.4 Masa Kerja Responden .....	58
Tabel 5.5 Disiplin kerja.....	58
Tabel 5.6 Kompetensi .....	59
Tabel 5.7 Komitmen Organisasi .....	60
Tabel 5.8 Kinerja Pegawai .....	61
Tabel 5.9 Hasil Uji <i>Convergent Validity</i> .....	62
Tabel 5.10 Hasil Uji <i>Average Variance Extracted</i> .....	63
Tabel 5.11 Hasil Uji <i>Discriminat Validity</i> .....	63
Tabel 5.12 Hasil Uji <i>Construct Reliability</i> .....	64
Tabel 5.13 Uji Model <i>Goodness of Fits</i> Variabel Eksogen .....	65
Tabel 5.14 Analisis Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	66
Tabel 5.15 Uji Model <i>Goodness of Fits</i> Variabel Endogen.....	67
Tabel 5.16 Analisis Konfirmatori Konstruk Endogen .....	68
Tabel 5.17 Hasil Evaluasi <i>Outlier</i> .....	69
Tabel 5.18 Hasil Uji Normalitas .....	70
Tabel 5.19 Uji Model <i>Goodness of Fits</i> SEM.....	71
Tabel 5.20 Hasil Uji Hipotesis .....	72
Tabel 5.21 Hasil Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	73



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	31
Gambar 5.1 Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Eksogen.....	65
Gambar 5.2 Hasil Analisis Konfirmatori Variabel Endogen .....	67
Gambar 5.3 Hasil Analisis Konfirmatori SEM	

