

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL MELALUI MOTIVASI KERJA
DAN DISIPLIN KERJA PNS TERHADAP KONFLIK TUGAS DI BALAI
PEMASYARAKATAN KELAS I TANJUNGPINANG**

***THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT THROUGH WORK
MOTIVATION AND WORK DISCIPLINE ON TASK CONFLICT AMONG
CIVIL SERVANTS AT THE CLASS I CORRECTIONAL CENTER OF
TANJUNGPINANG***

M. Dedy Desaputra¹, Sri Langgeng Ratnasari², Heffi Christya Rahayu³

¹Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Terbuka, Indonesia

²Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

³Program Magister Manajemen, Universitas Pasir Pengaraian Riau, Indonesia

Co Author Email: sarisucahyo@yahoo.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap konflik tugas pada pegawai Balai Pemasyarakatan (Bapas) Kelas I Tanjungpinang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah PNS Bapas kelas I Tanjungpinang di Tanjungpinang sebanyak 72 orang, dengan jumlah sampel 72 responden. Pengambilan sampel menggunakan teknik total sampling. Analisis dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan komitmen organisasional, peningkatan motivasi, dan pembentukan budaya disiplin merupakan kunci dalam mengelola konflik tugas secara konstruktif di lingkungan lembaga pemasyarakatan. Ketiga variabel ini saling berkaitan dan membentuk fondasi perilaku kerja pegawai ASN yang profesional dan produktif.

Kata Kunci: Komitmen Organisasional; Motivasi Kerja; Disiplin Kerja; Konflik Tugas

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational commitment, work motivation, and work discipline on task conflict among civil servants at the Class I Correctional Center (Bapas) Tanjungpinang. The research employed a quantitative approach. The population consisted of 72 civil servants, with 72 respondents selected through a total sampling technique. Data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that strengthening organizational commitment, enhancing work motivation, and fostering a culture of discipline are essential in managing task conflict constructively within correctional institutions. These three variables are interrelated and form the behavioral foundation necessary for developing professional and productive civil servants.

Keywords: Organizational Commitment; Work Motivation; Work Discipline; Task Conflict

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan elemen kunci dalam keberhasilan pelaksanaan fungsi pemasyarakatan, khususnya pada Balai Pemasyarakatan (Bapas) Kelas I Tanjungpinang. Sebagai lembaga yang memiliki mandat strategis dalam pembimbingan

dan pengawasan klien masyarakat, Bapas menghadapi dinamika kerja yang kompleks, mulai dari asesmen klien, pelaksanaan pembimbingan, penyusunan laporan litmas, hingga koordinasi lintas lembaga. Kondisi tersebut menuntut kualitas SDM yang kompeten, profesional, dan mampu beradaptasi dengan tingginya beban kerja.

Di tengah kompleksitas tugas, pegawai Bapas kerap menghadapi konflik tugas, terutama ketika mengalami tumpang tindih peran, ketidakjelasan prioritas, serta tekanan administrasi yang meningkat. Konflik tugas yang tidak dikelola dengan baik dapat berdampak pada menurunnya fokus, berkurangnya efektivitas pembimbingan, serta meningkatnya potensi kesalahan dalam pengambilan keputusan. Dalam jangka panjang, hal ini berpengaruh terhadap capaian kinerja organisasi dan kualitas pelayanan masyarakat.

Berbagai faktor internal diperkirakan memengaruhi munculnya konflik tugas, antara lain komitmen organisasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja. Komitmen organisasional berperan penting dalam membentuk loyalitas, rasa memiliki, dan kesiapan pegawai menjalankan peran profesional. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih tangguh menghadapi tekanan kerja dan lebih mampu mengelola perbedaan tugas.

Selain itu, motivasi kerja memainkan peran penting dalam menentukan bagaimana pegawai merespons beban kerja. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk berprestasi, lebih terlibat dalam pekerjaan, serta lebih mampu menghadapi dinamika dan tekanan tugas. Demikian pula, disiplin kerja menjadi fondasi perilaku pegawai dalam menaati aturan, menjaga ketertiban kerja, dan meminimalkan kesalahan yang dapat memicu konflik tugas.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasional, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap konflik tugas pada pegawai Bapas Kelas I Tanjungpinang, serta menguji peran motivasi dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan manajemen SDM di lingkungan masyarakat dan menjadi dasar bagi peningkatan efektivitas kinerja organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Bapas Kelas I Tanjungpinang yang berjumlah 72 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *total sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner skala *Likert*.

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk memperoleh pengumpulan data dalam penelitian. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan Kuesioner. Instrumen penelitian yang baik harus memenuhi syarat seperti melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa data yang diperoleh benar-benar akurat dan dapat dipercaya.

Tabel 1
Hasil Uji Validitas Konvergen (AVE)

| Variabel | AVE |
|--------------------------|-------|
| Komitmen Organisasi (KO) | 0.920 |
| Motivasi Kerja (MK) | 0.920 |
| Disiplin Kerja (DK) | 0.936 |
| Konflik Tugas (KT) | 0.903 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 1 Uji Validitas AVE di atas, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0.50, bahkan melebihi 0.90, sehingga instrumen penelitian dinyatakan memiliki validitas konvergen yang sangat baik. Menurut Hair et al. (2021), nilai AVE yang tinggi menunjukkan bahwa indikator mampu menjelaskan varians konstruk secara optimal. Dengan demikian, indikator yang digunakan benar-benar mewakili konstruk komitmen organisasional, motivasi kerja, disiplin kerja, dan konflik tugas.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas *Cross Loading*

| Indikator | KO | MK | DK | KT |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| KO_1 | 0.963 | 0.883 | 0.861 | -0.837 |
| KO_2 | 0.962 | 0.889 | 0.843 | -0.824 |
| KO_3 | 0.957 | 0.884 | 0.843 | -0.832 |
| KO_4 | 0.958 | 0.872 | 0.846 | -0.810 |
| MK_1 | 0.893 | 0.964 | 0.871 | -0.850 |
| MK_2 | 0.886 | 0.961 | 0.856 | -0.853 |
| MK_3 | 0.867 | 0.950 | 0.856 | -0.822 |
| DK_1 | 0.830 | 0.845 | 0.965 | -0.761 |
| DK_2 | 0.823 | 0.850 | 0.971 | -0.802 |
| DK_3 | 0.842 | 0.842 | 0.968 | -0.804 |
| KT_1 | -0.808 | -0.856 | -0.778 | 0.945 |
| KT_2 | -0.831 | -0.855 | -0.820 | 0.962 |
| KT_3 | -0.802 | -0.820 | -0.811 | 0.949 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 2 Uji Validitas *Cross Loading* di atas, setiap indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstraknya masing-masing dibandingkan konstruk lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi paling kuat pada variabel yang diukur, sehingga memenuhi validitas diskriminan. Sebagai contoh, indikator KO_1–KO_4 lebih tinggi *constructfoe*-nya pada variabel KO daripada MK, DK, dan KT. Hal ini

juga selaras dengan kriteria *Fornell-Larcker*. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan dalam analisis lanjutan.

Tabel 3

Hasi Uji Validitas Diskriminan (*Fornell-Larcker*)

| Variabel | KO | MK | DK | KT |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| KO | 0.959 | | | |
| MK | 0.889 | 0.959 | | |
| DK | 0.849 | 0.864 | 0.968 | |
| KT | -0.833 | -0.858 | -0.806 | 0.950 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 3 Uji Validitas Diskriminan di atas, nilai akar kuadrat AVE (ditunjukkan dengan angka tebal pada diagonal) lebih besar daripada korelasi antarvariabel. Ini membuktikan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan membedakan dirinya dari konstruk lain. Dengan kata lain, variabel komitmen organisasional, motivasi kerja, disiplin kerja, dan konflik tugas memiliki identitas konsep yang unik, sehingga memenuhi validitas diskriminan.

Tabel 4

Reliabilitas (Composite *Reliability*)

| Variabel | CR |
|----------|-------|
| KO | 0.979 |
| MK | 0.979 |
| DK | 0.984 |
| KT | 0.981 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4 Uji Reliabilitas di atas, nilai composite *discriminantcross* seluruh variabel berada di atas 0.70, bahkan mencapai 0.979–0.984, yang termasuk kategori sangat reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator mampu memberikan hasil yang konsisten dalam mengukur masing-masing konstruk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 5
Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis | <i>Original sample (O)</i> | <i>Sample mean (M)</i> | <i>Standard deviation (STDEV)</i> | <i>T statistics (O/STDEV)</i> | <i>P values</i> |
|----------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| KO -> KT | 0.332 | 0.335 | 0.099 | 3.367 | 0.001 |
| KO -> MK | 0.679 | 0.680 | 0.059 | 11.531 | 0.000 |
| KO -> DK | 0.811 | 0.812 | 0.039 | 20.89 | 0.000 |
| DK -> KT | 0.318 | 0.313 | 0.105 | 3.034 | 0.002 |
| MK -> KT | 0.329 | 0.332 | 0.085 | 3.884 | 0.000 |
| KO -> MK -> KT | 0.224 | 0.225 | 0.061 | 3.688 | 0.000 |
| KO -> DK -> KT | 0.258 | 0.254 | 0.086 | 2.986 | 0.003 |

Sumber: Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dengan metode *path coefficient* adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pada hipotesis pertama menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Konflik Tugas, dengan nilai *original sample* sebesar 0,332 dan nilai *t-statistics* sebesar 3,367 ($> 1,96$) serta nilai *p-values* sebesar 0,001 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis pertama diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, maka akan semakin mampu mengendalikan dan mengelola konflik tugas di lingkungan kerja. Temuan ini juga mendukung hasil penelitian Al-Ghazali & Afsar (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat meningkatkan fokus dan kontrol diri pegawai dalam menghadapi tekanan pekerjaan, sehingga konflik tugas dapat diminimalkan.
2. Hasil pengujian pada hipotesis kedua menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dengan nilai *original sample* sebesar 0,679, *t-statistics* sebesar 11,531 ($> 1,96$), dan *p-values* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis kedua diterima. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja yang muncul dalam diri mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil ini mendukung temuan Meyer & Allen (1990) yang menegaskan bahwa pegawai dengan *affective commitment* tinggi akan terdorong untuk bekerja lebih baik.
3. Hasil pengujian pada hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Disiplin Kerja, dengan nilai *original sample* sebesar 0,811, *t-statistics* sebesar 20,890 ($> 1,96$), dan *p-values* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi karyawan, maka semakin meningkat pula kedisiplinan mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Hasibuan (2017) yang menjelaskan bahwa

disiplin merupakan refleksi dari kesediaan pegawai untuk mematuhi nilai dan tujuan organisasi.

4. Hasil pengujian pada hipotesis keempat menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Konflik Tugas, dengan nilai *original sample* sebesar 0,318, *t-statistics* sebesar 3,034 ($> 1,96$), dan *p-values* sebesar 0,002 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis keempat diterima. Artinya, semakin tinggi disiplin kerja karyawan, maka semakin mampu mereka mengelola konflik tugas yang terjadi dalam organisasi secara efektif. Temuan ini mendukung penelitian Soetrisno (2017) yang menegaskan bahwa disiplin yang baik dapat mencegah kesalahpahaman dan ketidakjelasan kerja yang sering memicu konflik tugas.
5. Hasil pengujian pada hipotesis kelima menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Konflik Tugas, dengan nilai *original sample* sebesar 0,329, *t-statistics* sebesar 3,884 ($> 1,96$), dan *p-values* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis kelima diterima. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan lebih mampu menghadapi dan menyelesaikan konflik tugas secara konstruktif. Temuan ini sejalan dengan penelitian Deci & Ryan (2000) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap tuntutan pekerjaan.
6. Hasil pengujian pada hipotesis keenam menunjukkan bahwa *Komitmen Organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Konflik Tugas melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi, dengan nilai *original sample* sebesar 0,224, *t-statistics* sebesar 3,688 ($> 1,96$), dan *p-values* sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis keenam diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap konflik tugas dapat diperkuat melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Robbins & Judge (2017) yang menyatakan bahwa motivasi adalah mekanisme psikologis yang menjembatani komitmen dan perilaku kerja.
7. Hasil pengujian pada hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa *Komitmen Organisasi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Konflik Tugas melalui Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi, dengan nilai *original sample* sebesar 0,258, *t-statistics* sebesar 2,986 ($> 1,96$), dan *p-values* sebesar 0,003 ($< 0,05$). Dengan demikian, hipotesis ketujuh diterima. Hasil ini menggambarkan bahwa disiplin kerja menjadi jalur penting dalam memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap kemampuan karyawan dalam menghadapi konflik tugas di lingkungan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Hasibuan (2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kedisiplinan kerja yang berdampak pada keteraturan pelaksanaan tugas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Komitmen organisasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen pegawai, semakin besar dorongan internal mereka untuk bekerja secara optimal.

2. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, sehingga pegawai yang memiliki loyalitas dan keterikatan terhadap instansi lebih patuh terhadap aturan, prosedur, dan tanggung jawab tugas.
3. Komitmen organisasional berpengaruh negatif dan signifikan terhadap konflik tugas, artinya komitmen yang kuat mampu menekan potensi ketidaksesuaian peran maupun tumpang tindih pekerjaan di lingkungan kerja.
4. Motivasi kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik tugas, yang menegaskan bahwa pegawai yang termotivasi mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif sehingga mengurangi potensi konflik.
5. Disiplin kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap konflik tugas, menunjukkan bahwa keteraturan, kepatuhan terhadap SOP, dan ketepatan waktu menjadi faktor penting dalam mencegah terjadinya konflik peran maupun beban kerja.
6. Motivasi kerja dan disiplin kerja terbukti memediasi hubungan antara komitmen organisasional dan konflik tugas, yang berarti komitmen organisasi akan lebih efektif dalam menurunkan konflik tugas apabila disertai motivasi dan kedisiplinan pegawai yang tinggi.

Saran

1. Meningkatkan komitmen pegawai melalui penguatan budaya organisasi, penanaman nilai kerja profesional, serta penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas agar pegawai merasa dihargai dan memiliki keterikatan emosional terhadap instansi.
2. Mengoptimalkan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang berfokus pada peningkatan motivasi kerja, termasuk pelatihan manajemen stres, pelayanan publik, komunikasi efektif, dan pembinaan klien.
3. Memperkuat disiplin kerja melalui peningkatan sistem pengawasan, evaluasi berkala, serta penerapan aturan dan sanksi yang konsisten agar pegawai terbiasa bekerja sesuai SOP dan target yang telah ditetapkan.
4. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antarpegawai melalui rapat rutin, forum diskusi unit kerja, serta mekanisme penyelesaian perbedaan pendapat sehingga potensi konflik tugas dapat diminimalisir.
5. Mendorong kepemimpinan yang suportif dan responsif, di mana pimpinan berperan aktif memberikan arahan, dukungan, serta umpan balik konstruktif kepada pegawai untuk meningkatkan motivasi dan disiplin kerja.
6. Mengembangkan sistem pembagian tugas yang lebih jelas dan terukur, termasuk penyesuaian beban kerja dan penetapan prioritas, agar tidak terjadi tumpang tindih pekerjaan yang dapat memicu konflik tugas.

REFERENSI

- Al-Ghazali, H., & Afsar, B. (2021). Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(3), 194–202. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2021.05.001>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- Febryani, D., Ratnasari, S. L., Ariyati, Y., Riyandi, R., Tarigan, P. P., Yudianto, P., ... & Salman, N. F. B. (2025). Pengaruh Efektivitas Kerja, Loyalitas, Semangat Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Dimensi*, 14(1), 88-98.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Edisi 9. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Purwaningrum, A. H., Ratnasari, S. L., Ariyati, Y., Barus, L. K., Manan, A., Yudianto, P., ... & Salman, N. F. B. (2025). Pengaruh Hubungan Kerja, Team Work, Keterampilan Digital Dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Samudra Jaya Mandiri. *Jurnal Dimensi*, 14(2), 639-651.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior*. 17th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 8th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UMM Press.
- Universitas Terbuka. (2023). *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia (EKMA5103)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Universitas Terbuka. (2023). *Modul Manajemen Operasi (EKMA4215)*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.