

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI KOMITMEN AFEKTIF DAN
NORMATIF SERTA BERKELANJUTAN
DENGAN MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
Slamet Karyono

NIM : 20402000015

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG PROGRAM
MAGISTER MANAJEMEN SEMARANG**

2022

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

**MODEL PENINGKATAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMITMEN
AFEKTIF DAN NORMATIF SERTA BERKELANJUTAN
DENGAN MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK**

Disusun Oleh :

Slamet Karyono

NIM : 20402000015

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan

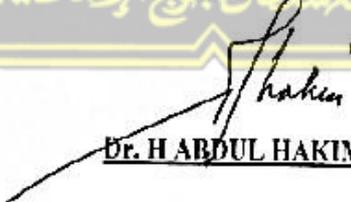
sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Sultan Agung

Semarang, 31 Januari 2022

Dosen Pembimbing


Dr. H ABDUL HAKIM, SE., M.Si.

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN

TESIS

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI KOMITMEN, AFEKTIF DAN NORMATIF SERTA
BERKELANJUTAN DENGAN MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK**

Disusun Oleh:

SLAMET KARYONO
20402000015

Telah dipertahankan dihadapan penguji

Pada tanggal : 14 April 2022

Susunan Dewan Penguji,

Pembimbing

Penguji I


Dr. H. Abdul Hakim, S.E., M.Si.

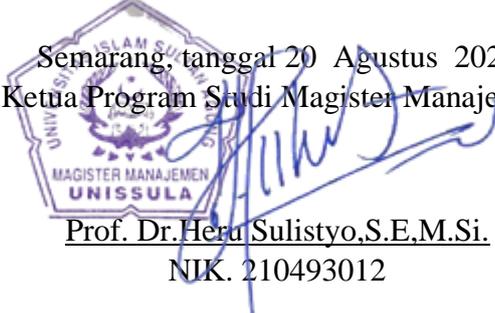

Dr. H. Asyhari, S.E., M.M

Penguji II


Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Semarang, tanggal 20 Agustus 2022
Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.

NIK. 210493012

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SLAMET KARYONO
NIM : 20402000015
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas-Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

"MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI KOMITMEN, AFEKTIF DAN NORMATIF SERTA BERKELANJUTAN DENGAN MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK"

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 20 Agustus 2022

Yang menyatakan,

SLAMET KARYONO

ABSTRAK

Kinerja karyawan BUMD di Kab. Demak terlihat dari turunnya kinerja BUMD itu sendiri, dimana menurunnya kinerja tersebut terlihat adanya perubahan target pendapatan dan laba yang cenderung menurun dari target awal pada 4 Badan Usaha Milik Daerah, belum semua BUMD dapat membagikan deviden kepada pemilik dan rasio investasi dalam menghasilkan deviden belum maksimal. Penelitian dilakukan secara *purposive sampling* pada 103 orang yang bekerja di berbagai BUMD Demak. Metode penelitian yang digunakan adalah Outer and Inner Model pada *Structural Equational Modeling Partial Least Square* (SEMPLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan terhadap motivasi intrinsik. Komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan berpengaruh terhadap kinerja. Terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja. Motivasi intrinsik memediasi secara positif hubungan komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan terhadap kinerja. Pihak BUMD diharapkan dapat terus membangun komitmen baik afektif, normatif dan berkelanjutan karyawan dan manajemen yang baik agar terus bisa memperbaiki kinerja yang pada akhirnya memperbaiki kinerja BUMD.

Kata kunci: komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan, motivasi intrinsik, kinerja, SEM

ABSTRACT

Performance of BUMD employees in Kab. Demak can be seen from the decline in the performance of BUMD itself, where the decline in performance can be seen from changes in income and profit targets which tend to decrease from the initial target of 4 Regional Owned Enterprises, not all BUMDs can distribute dividends to owners and the investment ratio in generating dividends is not maximized. The study was conducted by purposive sampling on 103 people who work in various BUMD Demak. The research method used is the Outer and Inner Model on Structural Equational Modeling Partial Least Square (SEM-PLS).

The results showed that there was a positive influence of affective, normative and sustainable commitment on intrinsic motivation. Affective, normative and sustainable commitments have an effect on performance. There is a positive influence of intrinsic motivation on performance. Intrinsic motivation positively mediates the relationship of affective, normative and ongoing commitment to performance. BUMD parties are expected to continue to build commitment to both affective, normative and sustainable employees and good management so that they can continue to improve performance which ultimately improves the performance of BUMD

Keywords: affective commitment, normative commitment, continuance commitment, intrinsic motivation, performance, SEM

KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan kasih dan karunia-Nya sehingga dengan usaha keras Penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Afektif, Normatif dan Berkelanjutan engan Mediasi Motivasi Intrinsik Studi pada Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Demak”. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan raijat Sarjana Strata Dua (S-2) pada Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung. Dalam proses penyusunan hingga selesainya tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak.

Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si, atas kepemimpinannya yang bijaksana yang menjadikan Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung
2. Dr. Abdul Hakim, M.Si selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan saran, bimbingan, dan pengarahan sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
3. dr., Hj. Esti'anah, SE, Sebagai Bupati Demak yang telah memnberikan kesempatan dan waktu kepada penulis dalam menempuh jenjang studi Magister;

4. Arief Sudaryanto, S.Sos,M.Si. Sewbaga Kepala Bagian Perekonomian dan Sumber Daya Alam Sekretariat Dearah Kabupaten Demak yang telah memberikan dukungan dan fasilitasi data dan informasi dalam penyelesaian proposal tesis ini Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.
5. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
6. Keluarga tercinta yang telah memberikan doa, motivasi. Selama hidupnya Jasa beliau tak akan hilang sampai akhir hayat.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan semoga Allah SWT berkenanmembalas semua kebaikan Bapak, Ibu, saudara dan teman-teman sekalian. Akhirkata, semoga tesis ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasibagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, Februari 2022

Slamet Karyono

DAFTAR ISI

HALAMAN Sampul	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.4. Tujuan Penelitian	8
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Kajian Teori	9
1. Kinerja dan Sumber Daya Manusia.....	9
2. Komitmen Organisasi.....	11
3. Motivasi Intrinsik	16
2.2 Penelitian Terdahulu dan Hipotesis	18
2.3 Kerangka Pemikiran.....	20
BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1. Jenis Penelitian.....	22
3.2. Teknik Sampling	22
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	23
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	23
3.5. Variabel dan Indikator.....	24
3.6. Teknik Analisis	25

1. Analisis Deskriptif.....	25
2. Analisis Statistika	26
a. <i>Outer Model</i>	26
b. <i>Inner Model</i>	28
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1. Deskripsi Umum dan Statistik Penelitian	30
1. Deskripsi Jenis Usaha Badan Usaha Milik Daerah	30
2. Deskripsi Responden	33
3. Deskriptif Statistik.....	36
4.2 Analisis Kuantitatif dan Pengujian Hipotesis	37
1. <i>Outer Model</i>	37
2. <i>Inner Model</i>	42
4.3 Pembahasan.....	46
BAB V PENUTUP	50
5.1 Simpulan	50
5.2 Implikasi dan Keterbatasan Penelitian	52
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	52
5.2.2 Implikasi Praktis	52
5.2.3 Keterbatasan Penelitian	53
DAFTAR PUSTAKA	53



DAFTAR TABEL

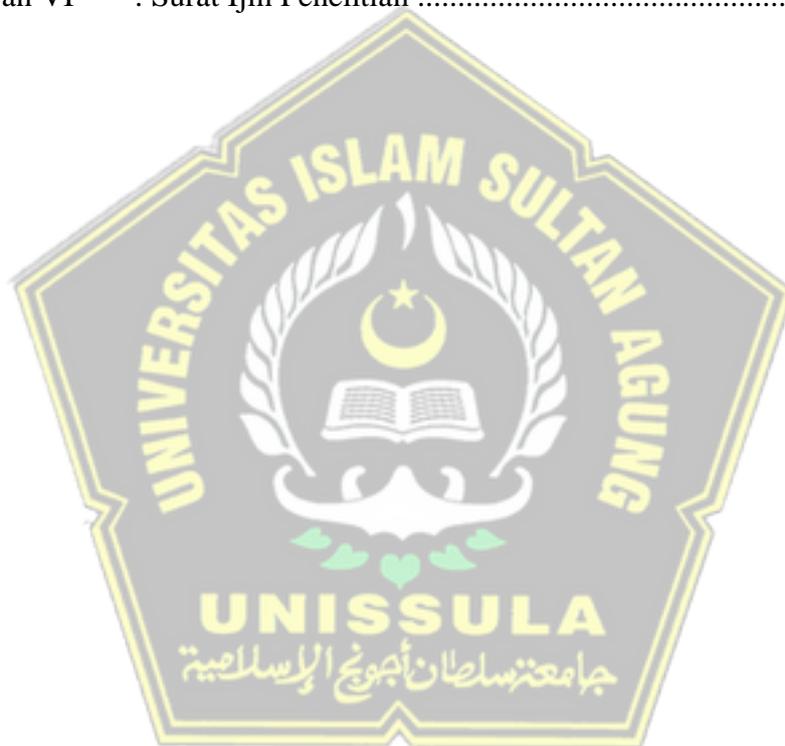
	Halaman
Tabel 1.1 Data Tingkat Kehadiran Pegawai BUMD	6
Tabel 1.2 Data BUMD Kab. Demak yang Mengalami Penurunan	6
Tabel 1.3 Data Deviden BUMD Kabupaten Demak	7
Tabel 1.4 Data Tingkat Kehadiran Pegawai BUMD Kabupaten Dema.....	7
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	24
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	35
Tabel 4.2 Karaktekteristik Responden Berdasarkan Usia Pegawai	35
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan	36
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan pendidikan	36
Tabel 4.5 Karaktekteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	37
Tabel 4.6 Jumlah Responden Per BUMD	38
Tabel 4.7 Statistik Dekriptif	38
Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas <i>Outer Loading</i>	39
Tabel 4.9 Uji Average Variance Extraced (AVE)	40
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	41
Tabel 4.11 <i>R- Square Adjusted</i>	41
Tabel 4.12 <i>Path coefficients</i>	43
Tabel 4.13 <i>Indirect Effect</i>	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	22
Gambar 4.2 Model Penelitian	38

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I : Kuisisioner Penelitian	62
Lampiran II : PLS Algoritma	67
Lampiran III : PLS Bootstrapping	68
Lampiran IV : Tabulasi Data	69
Lampiran V : T Tabel	75
Lampiran VI : Surat Ijin Penelitian	76



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Era Globalisasi dan Revolusi 4.0 memberikan dampak perubahan pada dunia usaha. Persaingan usaha yang sangat kompetitif membutuhkan strategi bisnis dan inovasi di berbagai lini usaha, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah badan usaha yang didirikan oleh Daerah dan merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Tujuan pendirian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berdasar Pasal 7 Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan usaha Milik Daerah (BUMD) adalah memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian Daerah, menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi Daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik, dan memperoleh laba atau keuntungan.

Peran Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang diharapkan cukup besar untuk menopang PAD ini dalam kenyataannya masih belum optimal. Peran dan kontribusi laba Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dalam penerimaan Pendapatan Asli Daerah di Kabupaten Demak di Tahun 2020 adalah 4,68 persen, sedangkan dari pajak daerah 34,77 persen. Hal ini dipengaruhi berbagai faktor baik faktor internal maupun eksternal (Demak P. , 2021). Selain belum optimalnya Pendapatan Asli Daerah yang dihasilkan dari BUMD masih terdapat BUMD di Kabupaten Demak yang masih belum bias memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah

BUMD akan sehat jika dikelola oleh sumber daya manusia dengan kinerja yang mumpuni. Kinerja (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Dessler, 2015).

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya adalah komitmen. Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1993). Beberapa penelitian menunjukkan jika kinerja dipengaruhi secara langsung oleh komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan (Pathan, Natsir, & Adda, 2016; Parinding, 2015; Nurbiyati & Wibisono, 2014; Linawati, 2014 dan Maulana, Hamid, & Mayoan, 2015). Pengaruh komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan memiliki kontribusi positif, sehingga perusahaan perlu melakukan sosialisasi terkait bagaimana komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan dapat ditingkatkan agar secara psikologis memberi input yang dapat meningkatkan kinerja (Umam, 2012). Selain itu, penelitian Hadiwijaya, (2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) menjelaskan jika komitmen organisasi dari afektif, normatif dan berkelanjutan berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik.

Karyawan dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai di perusahaan yang bersangkutan, sehingga memiliki rasa keinginan yang lebih tinggi untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu karyawan yang memiliki komitmen afektif terhadap organisasi menjadi sangat penting karena dengan komitmen afektif yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan rasa cintanya terhadap perusahaan dan akan mempengaruhi perkembangan perusahaan. Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi karena kebutuhannya terhadap organisasi. Komitmen kontinyu berkaitan dengan kesadaran seorang karyawan bahwa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1993). Lebih jelas, komitmen karyawan berhubungan signifikan dengan kinerja organisasi (Andrew, 2017), dan peningkatan komitmen juga berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan (Nazir & Islam, 2017).

Motivasi secara luas didefinisikan sebagai karakteristik yang membuat karyawan bertindak (Gredler, Broussard dan Garrison, 2004) , Motivasi adalah kombinasi dari kebutuhan, kekuatan dan insentif, namun sistem komando dan insentif keuangan dapat menurunkan motivasi (Luthans, 1992 dan Jacobsen dkk, 2013). Sedangkan menurut DeCenzo dan Robbins (2003) dan Bessel dkk (2002) Motivasi adalah teknik dimana manajer menghasilkan kondisi kerja yang optimis

dan dapat mencapai hasil dengan cara yang efisien dan efektif. Motivasi juga merupakan tingkat dimana karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional, serta berkeinginan untuk tinggal bersama atau meninggalkan perusahaan pada akhirnya tercermin dalam ketidakhadiran dan angka perputaran karyawan (Mathis & Jackson, 2016). Motivasi merupakan daya dorong yang selalu diperlukan individu untuk bekerja dan berkarya di dunia kerja (Farida, Iqbal, & Kurniasih, 2016). Motivasi ekstrinsik dan intrinsik berhubungan positif dan signifikan dan positif dengan kinerja karyawan (Kalhor, Jhatial, & Khokhar, 2017; Diamantidis & Chatzoglou, 2018). Motivasi intrinsik mempengaruhi kinerja yang dinilai supervisor, komitmen afektif dan berkelanjutan, pergantian niat, kelelahan, konflik pekerjaan-keluarga (Kuuvas, 2006). Lingkungan kerja dan dukungan manajemen memiliki dampak paling kuat (langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pekerjaan, sedangkan kemampuan beradaptasi dan motivasi intrinsik secara langsung mempengaruhi kinerja (Diamantidis & Chatzoglou, 2018). Motivasi secara langsung juga memberikan pengaruh yang positif pada kinerja, terutama motivasi yang berasal dari diri sendiri atau motivasi intrinsik (Emiyanti, Rochaida, & Tricahyadinata, 2017).

Selain komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan, kinerja juga dipengaruhi secara tidak langsung melalui motivasi, karena adanya komitmen seseorang pada organisasi, akan dapat memberikan dorongan keinginan untuk menguatkan komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan yang diterapkan di organisasi (Hadiwijaya, 2013). Delaney dan Huselid (1996) menyarankan agar kinerja

perusahaan ditingkatkan melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia. Perusahaan harus memperkuat motivasi Pegawai.

Pada 2010, Hasil penelitian menunjukkan bahwa hingga tahun 2010 kinerja Perusda Anwusa dan kontribusi finansial terhadap PAD belum berjalan dengan baik. Kinerja Perusda Anwusa ini belum memberikan banyak manfaat dari sisi kontribusi keuangan (Furqon, 2012). Dari itu terlihat pentingnya penerapan komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan pada BUMD.

Gap riset penelitian ini adalah adanya perbedaan hasil penelitian yang menyatakan komitmen karyawan berhubungan signifikan dengan kinerja organisasi (Andrew, 2017). Hal ini selaras dengan hasil penelitian Nazir & Islam (2017) yang menyimpulkan bahwa peningkatan komitmen juga berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan. Namun dari hasil penelitian ini berbeda dari hasil penelitian yang menyebutkan bahwa melalui uji mediasi diperoleh hasil bahwa komitmen tidak memediasi hubungan antara sistem reward dengan kinerja (Alhajar, Kassim, & Alnacheif, 2019). Hal ini juga selaras dengan apa yang dihasilkan penelitian yang menyebutkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja secara tidak langsung (Eliyana, Maarif, & Muzakki, 2019). Selain itu, penelitian Hadiwijaya, (2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) menjelaskan jika komitmen organisasi dari afektif, normatif dan berkelanjutan berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik, berbeda dengan penelitian Emiyanti, Rochaida, & Tricahyadinata, (2017) dan Harianto, (2016) yang justru menjelaskan sebaliknya, yakni motivasi intrinsik yang berpengaruh terhadap 3 dimensi komitmen organisasi.

Gap Fenomena kinerja karyawan BUMD di Kab. Demak berawal karena adanya *labour recruitment* yang kurang transparan, terlihat adanya info SK pengangkatan karyawan yang dinilai bodong atau tidak valid, sehingga karyawan yang diterimapun tidak memenuhi syarat. Dari sinilah terjadi turunnya kinerja karyawan atau pegawai (Observasi BUMD Demak, 2021). Selain itu turunnya kinerja BUMD itu sendiri dapat dilihat dimana menurunnya kinerja tersebut terlihat adanya target pendapatan dan laba yang cenderung menurun dari target awal pada 4 (empat) Tingkat Kehadiran Pegawai Badan Usaha Milik Daerah, juga mengalami penurunan.

Tabel 1.1.

Data Tingkat Kehadiran Pegawai BUMD Kabupaten Demak No Nama

		BUMD Tahun				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	PT. BPR BKK Demak (Perseroda)	99,25%	98,75%	98,73%	98,21%	90,12%
2.	Perumda Air Minum	97,28%	96,91%	97,14%	96,90%	90,38%
3.	PT. Demak Sarana Sehat (Perseroda)	99,80%	98,19%	98,04%	98,01%	91,89%
4.	PT. LKM Demak Sejahtera	99,82%	98,75%	98,42%	98,21%	98,07%
5.	PT. Demak Aneka Wira Usaha (Perseroda)	98,20%	98,12%	98,07%	98,02%	95,25%

Sumber : Lap BUMD Kab. Demak (Demak B. , 2020)

Berdasarkan Tabel 1.1. , Tingkat Kehadiran Pegawai BUMD Kabupaten Demak mengalami penurunan. Penurunan tingkat kehadiran Pegawai terendah terjadi pada PT. LKM Demak Sejahtera sedangkan penurunan tingkat kehadiran Pegawai tertinggi terjadi pada PT. BPR BKK Demak (Perseroda).

Tabel 1.2. Data BUMD Kab. Demak yang Mengalami Penurunan

Target Pendapatan dan Laba

No	Nama BUMD	Kejadian Penurunan Target Kinerja per Tahun Buku				
		2016	2017	2018	2019	2020
1.	PT. BPR BKK Demak (Perseroda)	-	-	-	V	V
2.	Perumda Air Minum	-	-	V	V	V
3.	PT. Demak Sarana Sehat (Perseroda)	V	V	V	V	V
4.	PT. LKM Demak Sejahtera	V	V	V	V	V
5.	PT. Demak Aneka Wira Usaha (Perseroda)	V	V	V	V	V

Sumber : Lap BUMD Kab. Demak, 2020

Berdasarkan Tabel 1.2. , rata-rata Badan Usaha Milik Daerah mengalami Penurunan Target Target Pendapatan dan Laba minimal dalam 2 tahun terakhir. Fokus penelitian pada kinerja karyawan yang dipengaruhi komitmen organisasi karena meningkatnya perputaran karyawan (*turnover employee*), meningkatnya pelanggaran disiplin karyawan dan punishment yang dijatuhkan karyawan oleh perusahaan (Peneliti, 2021). Keterbaruan penelitian ini terlihat pada masih belum banyaknya penelitian yang menjadikan motivasi intrinsik sebagai mediasi penguatan komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan pada kinerja seseorang, karena beberapa penelitian lebih menekankan motivasi sebagai anteseden pada kinerja secara langsung ataupun tidak langsung dari variabel psikologi seperti *self esteem* dan *self efficacy* (Widyawati, Sujana, & Sukadana, 2018)

Sesuai dengan fenomena nyata dan gap riset penelitian yang ada, maka dirasakan perlu adanya penelitian terkait “ **Model Peningkatan Kinerja Sumber**

Daya Manusia melalui Komitmen Afektif, Normatif dan Berkelanjutan Dengan Mediasi Motivasi Intrinsik (Studi pada Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Demak)”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena kinerja Badan Usaha Milik daerah (BUMD), maka rumusan masalah dalam studi ini adalah :

“Bagaimana Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Komitmen Afektif, Normatif dan Berkelanjutan Dengan Mediasi Motivasi Intrinsik Studi pada Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Demak.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh dari:

1. Komitmen Afektif Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan BUMD di Wilayah Demak.
2. Komitmen Normatif Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan BUMD di Wilayah Demak.
3. Komitmen Berkelanjutan Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan BUMD di Wilayah Demak.
4. Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan BUMD di Wilayah Demak.
5. Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan BUMD di Wilayah Demak.
6. Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan BUMD di Wilayah Demak.
7. Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan BUMD di Wilayah Demak.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja karyawan Badan Usaha Milik Daerah melalui peningkatan komitmen dan motivasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi pemangku kepentingan Badan Usaha Milik Daerah diharapkan dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan Badan Usaha Milik Daerah melalui peningkatan kualitas komitmen dan motivasi.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori

1. Kinerja dan Sumber Daya Manusia

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang), atau juga hasil kerja secara kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan suatu konsep yang strategis dalam rangka menjalin hubungan kerja sama antara pihak manajemen dengan para karyawan untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil

yang melaksanakan tidak berkualitas dengan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia (Mangkunegara, 2007).

Kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Terdapat 6 faktor indikator dalam penilaian kinerja, yaitu (Dessler, 2015):

- a. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan
- b. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu
- c. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/teknis yang digunakan pada pekerjaan
- d. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas
- e. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan
- f. Kemandirian dan kejujuran adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Menurut Hasibuan (2007), kinerja adalah hasil kerja nyata dan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 2001) sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi

Lawler *and* Poter menyatakan bahwa kinerja adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh dari perbuatan-perbuatannya (dalam As’ad, 2001). Dari batasan tersebut, As’ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut yang berlaku pada pekerjaan yang bersangkutan. Meningkatnya kinerja perorangan (*indidual performace*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat.

Berdasarkan definisi-definisi konseptual para ahli tersebut maka disimpulkan kinerja sumber daya manusia adalah hasil yang dicapai seseorang yang dapat diukur dari kualitas kerja, produktifitas, bisa diandalkan, kemandirian dan kejujuran. Adapun indikatr kinerja sumber daya manusia adalah sebagai

berikut :

- a. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian, dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan
- b. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu
- c. Bisa diandalkan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas
- d. Kemandirian dan kejujuran adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

2. Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya

untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen juga merupakan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Steers berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Motivasi menunjuk pada pengidentifikasian dengan tujuan organisasi, kemampuan mengarahkan segala daya untuk kepentingan organisasi dan ketertarikan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Indikator komitmen terdiri tiga aspek yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment* (Allen & Meyer, 1993).

a. Komitmen Afektif

1) Definisi Komitmen Afektif

Menurut Meyer dan Allen komitmen afektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi yang berkomitmen pada organisasi secara afektif, terus bekerja untuk organisasi karena mereka ingin berhubungan erat dengan organisasi yang dsama. Anggota yang berkomitmen pada tingkat afektif tinggal dengan organisasi karena mereka melihat hubungan kerja pribadi mereka sesuai dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Model komitmen organisasional dari Meyer dan Allen menunjukkan

bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh factor-faktor seperti tantangan pekerjaan, kejelasan peran, kejelasan tujuan, dan kesulitan tujuan, penerimaan oleh manajemen, kohesi rkan, ekuitas, kepentingan pribadi, umpan balik, partisipasi, dan ketergantungan (Allen & Meyer, 1993).

Karyawan dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai di perusahaan yang bersangkutan, sehingga memiliki rasa keinginan yang lebih tinggi untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu karyawan yang memiliki komitmen afektif terhadap organisasi menjadi sangat penting karena dengan komitmen afektif yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan rasa cintanya terhadap perusahaan dan akan mempengaruhi perkembangan perusahaan (Allen & Meyer, 1993).

Komitmen afektif terjadi ketika karyawan merasa senang berada di dalam perusahaan, percaya dan merasa nyaman terhadap organisasi dan yang menjadi tujuan organisasi, dan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi (George dan Jonse 2007). Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat bertahan dalam organisasi karena mereka menginginkannya (Kaplan Matin 2018). Selain itu, penelitian Hadiwijaya, (2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) menjelaskan jika komitmen organisasi secara afektif berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik dan peningkatan karyawan (Pathan, Natsir, & Adda, 2016; Parinding, 2015; Nurbiyati & Wibisono, 2014; Linawati, 2014 dan Maulana, Hamid, & Mayoan, 2015). Sesuai uraian itu, komitmen afektif adalah sikap yang positif terhadap perusahaan, mau dan mampu terlibat secara aktif, mempunyai keterikatan sosial dan emosional.

2) Indikator Komitmen Affektif

Indikator pengukuran dari variabel komitmen afektif yaitu :

- a) Cinta pada organisasi/perusahaan dimana dia bernaung
- b) Menyukai organisasi tempat bekerja
- c) Berusaha optimal memajukan organisasi dengan usaha sebaik mungkin

b. Komitmen Normatif

1) Definisi Komitmen Normatif

Komitmen normatif merupakan perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional. Komponen normatif berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki karyawan. Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi (Allen & Meyer, 1993).

Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi karena kebutuhannya terhadap organisasi. Komitmen kontinyu berkaitan dengan kesadaran seorang karyawan bahwa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1993).

Komitmen normatif mengacu pada pentingnya karyawan bagi organisasi. Karyawan yang memiliki tinggi tingkat komitmen normative merasa bahwa mereka harus tetap berada dalam organisasi. Dalam komitmen normative budaya dan etos kerja menyebabkan mereka bertahan dalam organisasi, akibatnya karyawan merasakan loyalitas kepada organisasi dan tugas dapat mempengaruhi komitmen

normative karyawan (Kaplan Matin, 2018). Penjelasan dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen normative adalah perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional berupa loyalitas, tanggung jawab dan keterikatan dengan budaya organisasi.

2) Indikator Komitmen Normatif

Indikator pengukuran dari variabel komitmen normatif yaitu :

- a) Perasaan wajib berada di organisasi
- b) Tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya.
- c) Merasa terikat dengan visi organisasi

c. Komitmen Berkelanjutan

1) Definisi Komitmen Berkelanjutan

Komponen berkelanjutan berarti komponen yang berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan dasar organisasional tersebut disebabkan karena karyawan tersebut membutuhkan organisasi (Robbins & Judge, 2007). Karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi karena kebutuhannya terhadap organisasi. Komitmen kontinyu berkaitan dengan kesadaran seorang karyawan bahwa mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1993).

Komitmen berkelanjutan menentukan kebutuhan untuk bertahan dalam organisasi karena karyawan dapat menghadapi biaya yang terkait dengan organisasi jika mereka meninggalkan organisasi. Karena mereka tidak memiliki alternatif pekerjaan lain dan tidak ingin berganti pekerjaan karyawan lebih memilih untuk tetap berada di organisasi (Kaplan Matin 2018). Selain itu, penelitian Hadiwijaya,

(2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) menjelaskan jika komitmen organisasi secara berkelanjutan berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik dan peningkatan kinerja karyawan (Pathan, Natsir, & Adda, 2016; Parinding, 2015; Nurbiyati & Wibisono, 2014; Linawati, 2014 dan Maulana, Hamid, & Mayoan, 2015).

Penjelasan dari para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen berkelanjutan adalah sikap dan persepsi karyawan tentang resiko negative dengan meninggalkan organisasi.

2) Indikator Komitmen Berkelanjutan

Indikator pengukuran dari variabel komitmen berkelanjutan yaitu :

- a) Melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi
- b) Ketiadaan alternatif yang tersedia apabila meninggalkan organisasi.
- c) Merasa rugi bila tidak berada di organisasi

3. Motivasi Intrinsik

a. Definisi Motivasi Intrinsik

Motivasi secara umum merupakan sesuatu yang mendorong seseorang bertindak atau berperilaku tertentu. Motivasi membuat seseorang memulai, melaksanakan dan mempertahankan kegiatan tertentu. Menurut (Robbins & Judge, 2007), definisi dari motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Thornburgh dalam (Ena & Djami, 2020) terdapat dua sumber motivasi yaitu (1) motivasi intrinsik, dan (2) motivasi ekstrinsik. Motivasi Intrinsik Thornburgh dalam Prayitno, (1989:10) berpendapat bahwa motivasi intrinsik adalah keinginan

bertindak yang disebabkan faktor pendorong dari dalam diri (internal) individu. Sedangkan menurut Gunarsa dalam (Ena & Djami, 2020) motivasi intrinsik merupakan dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri seseorang. Semakin kuat motivasi intrinsik yang dimiliki oleh seseorang, semakin besar kemungkinan ia memperlihatkan tingkah laku yang kuat mencapai tujuan.

Motivasi intrinsik dan kinerja karyawan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan psikologis bekerja lebih baik sebagai motivator bagi karyawan dibandingkan dengan kebutuhan fisiologis. Di sisi lain, Herzberg (1959) mengemukakan bahwa uang memberikan motivasi kepada karyawan tetapi tidak untuk jangka panjang. Begitu uang diperoleh dan dibelanjakan untuk kebutuhan fisiologis, maka kebutuhan psikologis, sosial, dan penghargaan mengikuti satu demi satu. Adeoti et al (2006) menyimpulkan bahwa jika bank berusaha menjaga keseimbangan antara reward internal dan eksternal maka akan meningkatkan kinerja. Lebih lanjut ia menjelaskan bahwa penghargaan intrinsik seperti penghargaan, pengakuan, tanggung jawab memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (dalam Bacal, 2001). Weinberg dan Gould (2003) menunjukkan tiga jenis motivasi intrinsik yaitu pengetahuan, prestasi dan stimulasi. Dari definisi tersebut, maka motivasi intrinsik adalah dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri karyawan seperti penghargaan, pengakuan dan tanggung jawab (Kalhor, Jhatial, & Khokhar, 2017). Berdasar pendapat para ahli tersebut motivasi intrinsik adalah dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri karyawan seperti penghargaan, pengakuan dan tanggung jawab.

b. Indikator Motivasi Intrinsik

Indikator pengukuran dari variabel Motivasi Intrinsik menurut Schuller yaitu (dalam Hasibuan, 2007) :

1. Penghargaan terhadap hasil kerja individu
2. Pengakuan pada prestasi yang dicapai oleh pegawai
3. Tanggung Jawab sepenuhnya terhadap pekerjaan yang diberikan

2.2 Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

Penelitian terdahulu dari Hadiwijaya, (2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) menjelaskan jika komitmen organisasi secara normatif berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik dan peningkatan karyawan (Pathan, Natsir, & Adda, 2016; Parinding, 2015; Nurbiyati & Wibisono, 2014; Linawati, 2014 dan Maulana, Hamid, & Mayoan, 2015). Berdasar teori yang sudah diuraikan tersebut, maka disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Terdapat Pengaruh Positif Komitmen Afektif Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan

H2 : Terdapat Pengaruh Positif Komitmen Normatif Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan

H3 : Terdapat Pengaruh Positif Komitmen Berkelanjutan Terhadap Motivasi Intrinsik Karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang diantaranya adalah komitmen. Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen

organisasi memiliki tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1993). Beberapa penelitian menunjukkan jika kinerja dipengaruhi secara langsung oleh komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan (Pathan, Natsir, & Adda, 2016) dan (Parinding, 2015). Pengaruh komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan memiliki kontribusi positif, sehingga perusahaan perlu melakukan sosialisasi terkait bagaimana komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan dapat ditingkatkan agar secara psikologis memberi input yang dapat meningkatkan kinerja (Umam, 2012). Sesuai dengan uraian tersebut, maka dihipotesiskan :

H4 : Terdapat Pengaruh Positif Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan

H5: Terdapat Pengaruh Positif Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan

H6 : Terdapat Pengaruh Positif Komitmen Berkelanjutan Terhadap Kinerja Karyawan

Skinner (1953) dalam (Hasibuan, 2007) mengusulkan teori penguatan dengan alasan bahwa hasil dari setiap peristiwa atau keadaan tertentu mendorong perilaku manusia. Sebenarnya, penguatan adalah istilah khusus yang menunjukkan pengkondisian di mana konsekuensi dari setiap peristiwa yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengubah perilaku individu. Deci dan Ryan (1985) memberikan teori evaluasi kognitif (CET) yang menjelaskan faktor-faktor kunci yaitu motivasi intrinsik; kejadian dan struktur sosial termasuk penghargaan dan tanggapan optimis berkontribusi besar pada emosi kecakapan selama tindakan apa pun dan mengembangkan motivasi intrinsik untuk tindakan tertentu karena mereka

menciptakan perasaan kepuasan terkait dengan kebutuhan psikosomatik dasar, yang diinginkan untuk kompetensi profesional dan meningkatkan komitmen organisasi dalam karyawan. Komitmen sendiri dapat memberi efek positif pada peningkatan motivasi individu. Motivasi merupakan daya dorong yang selalu diperlukan individu untuk bekerja dan berkarya di dunia kerja (Farida, Iqbal, & Kurniasih, 2016). Motivasi secara langsung juga memberikan pengaruh yang positif pada kinerja, terutama motivasi yang berasal dari diri sendiri atau motivasi intrinsik (Emiyanti, Rochaida, & Tricahyadinata, 2017). Hipotesis yang dibangun sesuai hubungan motivasi instrinsik dengan kinerja tersebut adalah :

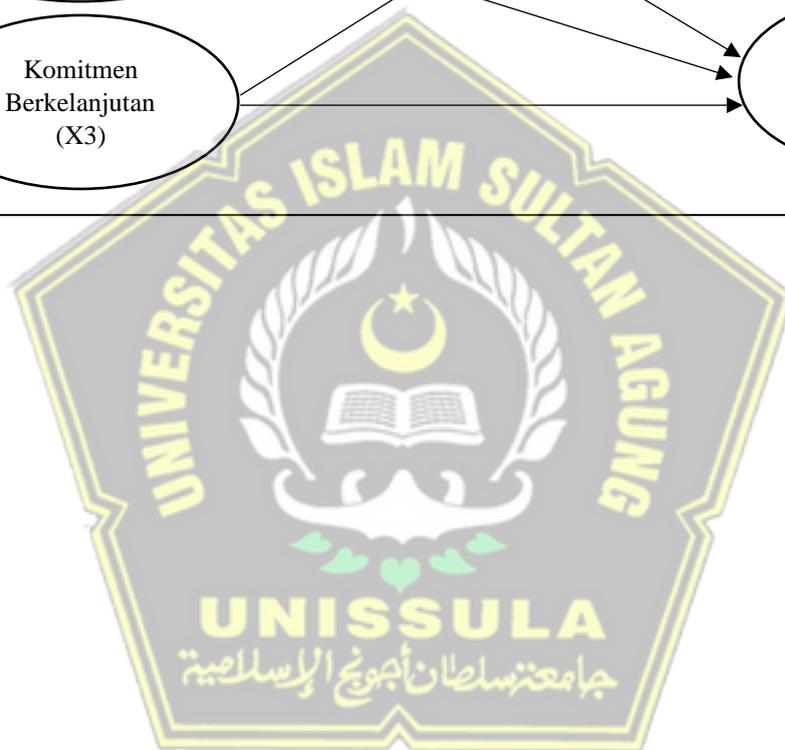
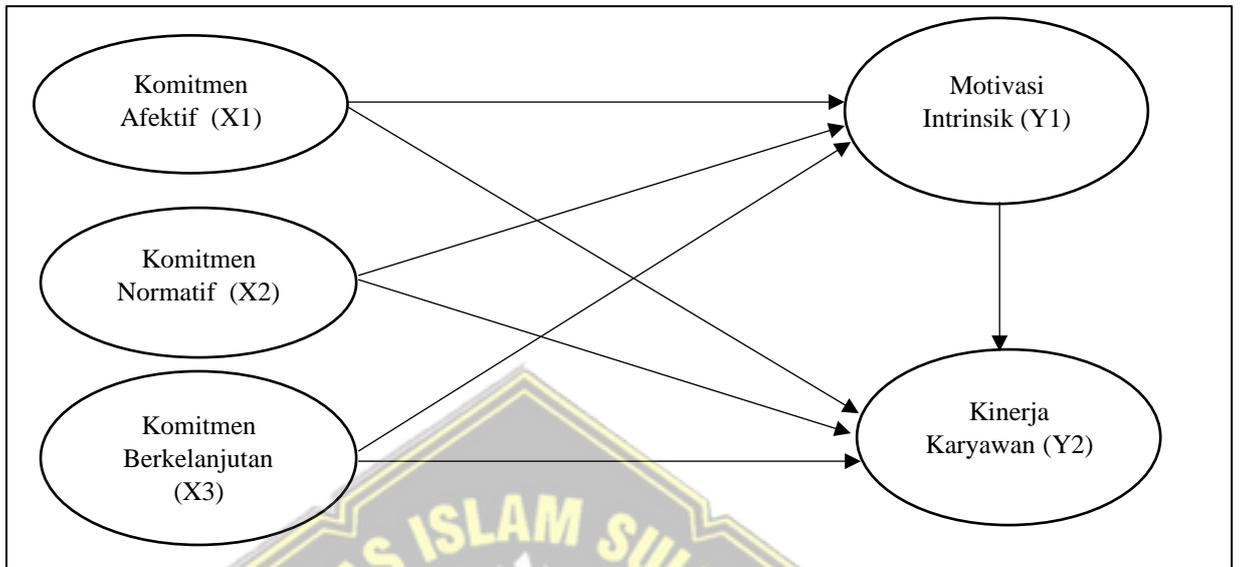
H7 : Terdapat hubungan Motivasi Intrinsik Karyawan terhadap Kinerja

Karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada kajian pustaka yang lengkap dan mendalam maka model empirik penelitian ini disajikan pada Gambar 2.1 :

Gambar 2.1 :
Model Empirik Penelitian



BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan penjelasan (*Explanatory research*), yaitu penelitian yang menyoroti pengaruh antar variabelvariabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi terfokus pada hubungan variabel (Singarimbun & Effendi, 2008).

3.2. Teknik Sampling

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kaulitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum, PT. BPR BKK Demak (Perseroda) , PT. Demak Sarana Sehat (Perseroda), PT. Demak Aneka Wira Usaha (Perseroda), PT. Lembaga Keuang Mikro Demak Sejahtera dengan total populasi 450.

Studi ini menggunakan model estimasi Maximum Likelihood (ML) besarnya sampel / *sample size* 100 – 200 (Ghozali, 2009) dan pendapat (Hair et al, 2010) yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikalikan 5 sampai 10. Oleh karena jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar $20 \times 5 = 100$ responden.

Adapun metode pengambilan sampel adalah ”*Purposive Sampling*” artinya pengambilan sampel dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yaitu : a).

Jabatan/kedudukan dalam perusahaan dan b). Representasi dari jumlah sampel dari populasi yang terwakili.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Sugiyono, 2014). Data primer studi adalah mencakup data dari kuesioner penelitian ini.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, Data tersebut meliputi jumlah karyawan BUMD serta identitas responden diperoleh dari Perusahaan Umum Daerah Air Minum, PT. BPR BKK Demak (Perseroda), PT. Demak Sarana Sehat (Perseroda), PT. Demak Aneka Wira Usaha (Perseroda), PT. Lembaga Keuang Mikro Demak Sejahtera, dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini metode pengumpulan data penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner, yaitu pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan/pernyataan pada responden (Sugiyono, 2014). Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya atau bisa dilakukan secara online melalui aplikasi google docs untuk mempermudah karena masih adanya pembatasan pandemi.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan, motivasi dan Kinerja. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja, yaitu hasil kerja secara kuantitas yang ingin dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Hasibuan, 2007)	1. Kualitas kerja 2. Produktivitas 3. Bisa diandalkan 4. Kemandirian dan kejujuran	(Dessler, 2015)
2	Komitmen afektif adalah sikap yang positif terhadap perusahaan, mau dan mampu terlibat secara aktif, mempunyai keterikatan sosial dan emosional. (Robbins dan Judge, 2007)	1. Cinta pada organisasi 2. Menyukai organisasi 3. Berusaha optimal memajukan organisasi	(Allen & Meyer, 1993)
3	Komitmen Normatif yaitu perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasional berupa loyalitas, tanggung jawab dan keterikatan dengan budaya organisasi. (Robbins dan Judge, 2007)	1. Perasaan wajib berada di organisasi 2. Tanggung jawab pada organisasi yang mempekerjakannya. 3. Merasa terikat dengan visi organisasi	(Allen & Meyer, 1993)
4.	Komitmen Berkelanjutan yaitu sikap dan persepsi karyawan tentang resiko negative dengan meninggalkan organisasi (Robbins dan Judge, 2007)	1. Melibatkan pengorbanan pribadi apabila meninggalkan organisasi 2. Ketiadaan alternatif yang tersedia apabila meninggalkan organisasi. 3. Merasa rugi bila tidak berada di organisasi	(Allen & Meyer, 1993)

No	Variabel	Indikator	Sumber
5	Motivasi intrinsik adalah dorongan atau kehendak yang kuat yang berasal dari dalam diri karyawan (Kalhor, Jhatial, & Khokhar, 2017)	1. Penghargaan terhadap hasil kerja individu 2. Pengakuan pada prestasi yang dicapai oleh pegawai 3. Tanggung Jawab sepenuhnya terhadap pekerjaan yang diberikan	Schuller dalam (Hasibuan, 2007)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (Sugiyono, 2014), analisis deskriptif merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi untuk menggambarkan karakteristik individu, situasi atau kelompok tertentu. Penelitian ini relatif sederhana yang tidak membutuhkan landasan teori yang rumit atau pengajuan hipotesis tertentu dan dalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data responden.

2. Analisis Statistika

Analisis statistika adalah suatu analisis data yang diperoleh dari daftar pernyataan yang sudah diolah dalam bentuk angka dan pembahasannya melalui perhitungan statistik. Adapun model analisis yang digunakan adalah persamaan struktural atau *Struktural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.2 yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural SEM yang berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas sedangkan pengujian model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). SmartPLS menggunakan teknik *bootstrapping* atau penggadaan secara acak yang tidak dipermasalahkan hasil normalitasnya. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan *Smart PLS 3.2 (Partial Least Square)*. Dalam PLS Path Modeling terdapat 2 model yaitu *outer model* dan *Inner model*. Kriteria uji dilakukan pada kedua model tersebut (Ghozali, 2009):

a. *Outer Model*

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* :

1). Uji Validitas

Uji Validitas dibagi menjadi dua jenis yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan. Uji Validitas Konvergen dari pengukuran outer model dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor variabel lainnya selain itu indikator dianggap valid apabila AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai lebih dari $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memiliki kriteria validitas konvergen (Chin, 2010).

Uji validitas selanjutnya yaitu uji validitas diskriminan. Nilai validitas diskriminan merupakan nilai *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yaitu dengan cara membandingkan nilai loading konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk lain.

2). Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas memakai nilai *composite reability* dan *alpha cronbach* berfungsi sebagai uji konsistensi kelayakan data dan instrumen, uji realibitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha atau nilai *composite Reliability* (cr). untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai Cronbach's alpha harus $> 0,6$ dan nilai *Composite Reliability* (cr) harus $>0,7$ dibandingkan dengan Cronbach's alpha. Ukuran ini tidak mengasumsi ukuran *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama sehingga Cronbach's alpha cenderung lower bond estimate Reliability, sedangkan *composite reability* merupakan closer approximation dengan asumsi estimasi parameter adalah

akurat. Hal ini sejalan dengan pendapat Werts et al (1974) dalam Ghozali (2009) bahwa pegawai composite Reliability lebih baik digunakan dalam teknik PLS (Partial Least Square).

3). Pengujian Fit Model

Model struktural dievaluasi dengan melihat persentase variance yang dijelaskan oleh nilai R^2 untuk variabel dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q-square test* (Geisser, 1975) dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Ghozali (2009) nilai *R square* sebesar 0.670 (kuat), 0.330 (moderat) dan 0.190 (lemah).

b. Inner Model

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Beberapa uji untuk model struktural yaitu :

1). Pengujian Hipotesis dengan Path Coefficients

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dengan komitmen afektif (X_1), komitmen normatif (X_2), komitmen berkelanjutan (X_3) terhadap kinerja (Y) dengan mediasi motivasi (Z) dengan model struktural sebagai berikut:

$$1) Z = PZX_1 + PZX_2 + PZX_3 + e_1 \text{ (persamaan struktural 1)} \quad 2) Y =$$

$$PZX_1 + PZX_2 + PZX_3 + PYZ + e_2 \text{ (persamaan struktural 2)}$$

Keterangan:

P = Koefisien

X_1 = Komitmen Afektif

X_2 = Komitmen Normatif

X_3 = Komitmen Berkelanjutan

Y = Kinerja Z

= Motivasi e =

error

Pengujian ini merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Hartono (2014) menjelaskan bahwa ukuran signifikansi keterdukungan hipotesis dapat digunakan perbandingan nilai *t-table* dan *t-statistic*. Jika *t-statistic* lebih tinggi dibandingkan nilai *t-table*, berarti hipotesis terdukung atau diterima. Analisis PLS (*Partial Least Square*) yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *SmartPLS* versi 3.2 yang dijalankan dengan media komputer.

Pengujian yang dilakukan adalah uji parameter (uji korelasi) dengan menggunakan uji *t-statistik*. Hal ini membuktikan apakah terdapat pengaruh antara masing-masing variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Menurut Sugiyono (2014) dengan model keputusan menggunakan statistik uji *t*, pada asumsi tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$ dan derajat kebebasan = $n - 1$. Dilihat dari hasil dari hasil hipotesis dibandingkan dengan dengan ketentuan sebagai berikut

(Hartono, 2014) :

- H_0 ditolak jika $t_{tabel} < t_{hitung}$ dan $\alpha < 5\%$

- H_a diterima jika $t_{tabel} > t_{hitung}$ dan $\alpha > 5\%$.

Bila hasil pengujian statistik menunjukkan H_0 ditolak, berarti variabelvariabel bebas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel

terikatnya. Akan tetapi apabila H_0 diterima, berarti variabel-variabel independen tersebut tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

2). Pengujian *Indirect Effect*

Pengujian *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui pengaruh mediasi antara variabel eksogen ke endogen atau antara variabel bebas dan variabel terikat dengan ketentuan model keputusan menggunakan statistik pada asumsi tingkat kesalahan $\alpha = 0,05$. Apabila nilai mediasi lebih besar dari nilai langsungnya menunjukkan adanya mediasi yang menguatkan (Sugiyono, 2014).

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Umum dan Statistik Penelitian

1. Deskripsi Jenis Usaha Badan Usaha Milik Daerah

Badan Usaha Milik Daerah atau biasa disebut BUMD dapat memainkan peranan yang penting bagi pembangunan daerah khususnya dan nasional pada umumnya. Sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli daerah atau PAD disamping pajak dan retribusi, sehingga pengelolaan BUMD membutuhkan penanganan yang serius dan profesional berdasarkan prinsip *Good Corporate Government* (GCG) yang meliputi: *transparency, accountability, responsibility, independency, fairness*. Badan usaha milik daerah (BUMD) adalah perusahaan yang dimiliki oleh pemerintah daerah. BUMD merupakan "organisasi yang memiliki status korporat yang independen, dipimpin oleh dewan direksi yang ditunjuk oleh pejabat

pemerintah daerah dengan kepemilikan mayoritas publik." Banyak BUMD yang beroperasi dengan retribusi yang membuatnya berbeda dengan pajak dari lembaga pemerintahan. BUMD berbeda dengan birokrasi pemerintahan daerah terkait pendanaan, biaya transaksi, hak-hak pekerja, pengawasan keuangan, izin untuk beroperasi di luar yurisdiksinya, dan terkadang dalam keadaan tertentu, hak untuk meraup untung dan menyatakan bangkrut (Voorn, van Genugten, & van Thiel, 2017).

Dampak dan pengaruh dari BUMD dapat saja berbeda dengan badan usaha milik negara (BUMN). Korporatisasi dari sebuah badan layanan umum dapat dimanfaatkan secara lokal daripada nasional sebagai cara melayani publik secara hibrid dan fleksibel seperti kemitraan publik-swasta dan kerja sama antarpemerintahan daerah. BUMD dapat mengenakan retribusi. Pengaruhnya bisa berbeda karena keahlian regulator dan kapasitas kontrak yang rendah untuk pemerintah kota, dan nilai ekonomi yang tinggi. Riset termutakhir menunjukkan bahwa BUMD lebih efisien daripada birokrasi tetapi memiliki laju kerugian yang tinggi karena otonomi hukum dan manajerialnya. Masalah tambahannya lagi, fakta bahwa BUMD dapat saja dimiliki oleh dua atau lebih Pemda berbeda, dan konflik kepemilikan membuat berkurangnya output BUMD karena banyaknya spillover.

Di bawah Manajemen Publik Baru, korporatisasi menjadi salah satu langkah menuju swastanisasi. Kelak korporatisasi ini bertujuan untuk menggabungkan kontrol pemerintah dengan penyampaian pelayanan secara efisien dan saselek, yang sebelumnya sangat kurang efisien dalam layanan yang hanya dilakukan oleh

birokrasi. Sebagai hasilnya, BUMN kemudian memiliki struktur organisasi mirip perusahaan swasta, tetapi bedanya adalah pemerintah memiliki saham yang tidak diperdagangkan di bursa efek. BUMN kemudian mempengaruhi pemerintahan daerah untuk membentuk perusahaan serupa, yaitu BUMD. BUMD mengikuti proses eksternalisasi yang memerlukan keahlian dan orientasi baru dari pemerintah daerah terkait, dan mengikuti perubahan yang biasa terjadi dalam lingkup pelayanan publik. BUMD pun bertambah jumlahnya terutama pada 1990-an hingga 2000-an di Eropa dan Amerika Serikat (Wikipedia, 2021)

Terdapat beberapa Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Kabupaten Demak, yaitu (BUMD Jatengprov, 2020):

1. PT. LKM Demak Sejahtera, bergerak di bidang Lembaga Keuangan Mikro, beralamat di Jl. Bhayangkara No.67, Petengan Selatan, Bintoro, Kec. Demak, Kabupaten Demak, Jawa Tengah
2. PT. BPR BKK Demak, juga bergerak sebagai badan simpan pinjam, beralamat DI Jl. Raya Demak - Kudus, Tanubayan, Bintoro, Kec. Demak, Kabupaten Demak, Jawa Tengah
3. PT. Demak Sarana Sehat, bergerak di bidang produksi alat kesehatan, beralamat di Jl. Sultan Hadiwijaya No.35, Nogorame, Mangunjiwan, Kec. Demak, Kabupaten Demak, Jawa Tengah.
4. Perumda Air Minum, bergerak pada bidang distribusi air bersih, beralamat ogoloyo, Kec. Wonosalam, Kabupaten Demak, Jawa Tengah
5. PT. Bank Jateng Cabang Demak, bergerak pada simpan pinjam dan beralamat di Jl. Sultan Fatah No.41, Kauman, Bintoro, Kec. Demak, Kabupaten Demak

6. PT Demak Anwusa (Aneka Wira Usaha), bergerak pada usaha pabrik es, SPBUN, Taman Ria, Gas dan air mineral kemasan Dmax.

2. Deskripsi Responden

Deskripsi responden membahas mengenai data - data deskriptif secara umum tentang responden. Data deskriptif menunjukkan gambaran umum responden penelitian yang dapat digunakan sebagai informasi tambahan dalam menganalisis hasil penelitian. Data diambil menggunakan angket yang diberikan kepada orang yang pernah membeli BUMD Demak. Dari kuesioner telah dibagikan, peneliti memperoleh 103 responden yang mengisi kuesioner. Beberapa informasi mengenai karakteristik responden dengan identifikasi mengenai jenis kelamin, usia, jabatan, pendidikan dan masa kerja. Berikut adalah tabel karakteristik responden :

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut disajikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-Laki	72	69,9%
Perempuan	31	30,1%
Jumlah	103	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki sebanyak 72 orang (69,9 %), sedangkan sisanya perempuan sebanyak 31 orang (30,1%). Ini menunjukkan laki-laki lebih banyak yang bekerja di BUMN wilayah Demak.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berikut disajikan karakteristik berdasarkan usia pegawai:

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Pegawai

Usia	Jumlah orang	Presentase (%)
30 - 40 Tahun	36	35,0%
41 - 51 Tahun	44	42,7%
52 - 68 Tahun	23	22,3%
Jumlah	103	100,0%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa rentang usia responden adalah 30-68 tahun. Sebagian besar responden berusia di 41-51 tahun yaitu berjumlah 44 responden, paling sedikit golongan dewasa umur 52 - 68 tahun berjumlah 23 responden. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa sebagian besar (42,7%) responden berasal dari golongan umur menengah.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Berikut disajikan karakteristik berdasarkan jabatan:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah orang	Presentase (%)
Direksi	7	6,8%
Dewan Pengawas/Komisaris	3	2,9%
Pemimpin Kantor Cabang	18	17,5%
Kepala Bagian	13	12,6%
SPI/SKAI	3	2,9%
Sekretaris Perusahaan	5	4,9%
Pejabat Struktural BUMD lainnya	54	52,4%
Jumlah	103	100,0%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai adalah Pejabat Struktural BUMD selain yang ada didaftar sebanyak 52,4%. Paling sedikit adalah Dewan Pengawas/Komisaris dan SPI/SKAI masing-masing 2,9%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Berikut disajikan karakteristik berdasarkan pendidikan:

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Jumlah orang	Presentase (%)
Diploma	3	2,9%
Sarjana	97	94,2%
Pasca Sarjana	3	2,9%
Jumlah	103	100,0%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berpendidikan sarjana 94,2%. Paling sedikit adalah lulusan Diploma dan Pascasarjana (2,9%).

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut disajikan karakteristik berdasarkan Masa Kerja :

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah orang	Presentase (%)
1-5 Tahun	23	22,3%
6-10 Tahun	9	8,7%
Diatas 10 Tahun	71	68,9%
Jumlah	103	100,0%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai telah bekerja di BUMD Demak di atas 10 tahun yaitu berjumlah 71 responden, paling sedikit golongan masa kerja 6 - 10 tahun berjumlah 9 responden, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai berasal dari orang-orang lama dan berpengalaman.

f. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berikut disajikan karakteristik berdasarkan Masa Kerja :

Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah orang	Presentase (%)
1-5 Tahun	23	22,3%

6-10 Tahun	9	8,7%
Diatas 10 Tahun	71	68,9%
Jumlah	103	100,0%

Sumber : Data primer diolah, 2022

g. Karakteristik Responden Per BUMD

Berikut disajikan karakteristik responden per BUMD :

Tabel 4.6 Jumlah Responden Per BUMD

Nama BUMN	Jumlah orang	Presentase
PT. BPR BKK Demak	28	27,18%
PT. Demak Sarana Sehat (Perseroda)	12	11,65%
PT. LKM Demak Sejahtera	15	14,59%
PT. Demak Aneka Wira Usaha (Perseroda)	13	12,62%
Perumda Air Minum Kab. Demak	35	33,96%
Jumlah	103	100,00%

Sumber : Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.6 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden bekerja pada Perumda Air Minum Kab. Demak yaitu berjumlah 35 responden dengan prosentase 33,96%, paling sedikit Pegawai yang bekerja pada PT. Demak Sarana Sehat (Perseroda) yaitu berjumlah 12 responden dengan prosentase responden 11,65% sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden adalah pegawai yang merepresntasikan jumlah Pegawai pada masing-masing BUMD.

3. Deskriptif Statistik

Peneliti menyebar kuisisioner secara online ke beberapa kantor BUMD dan hanya 103 kuisisioner yang di isi dan memenuhi syarat. Jumlah tersebut sudah memenuhi jumlah perhitungan sampel yang diperlukan yaitu 100 responden.

Deskriptif jawaban dimaksudkan untuk menganalisis data berdasarkan hasil dari jawaban responden terhadap masing-masing indikator pengukuran variabel dengan penilaian menggunakan skala likert dimana angka 1 untuk jawaban sangat tidak setuju sampai dengan angka 5 untuk jawaban sangat setuju. Berikut hasil analisis deskriptif variabel dari nilai min, max, mean dan standar deviasi:

Tabel 4.7 Statistik Dekriptif

Descriptive Statistics					
Variabel	Min	Max	Mean	Std. Dev	N
Kinerja	1	5	4,13	0,64	103
Komitmen Afektif	1	5	4,16	0,78	103
Komitmen Normatif	1	5	4,24	0,64	103
Komitmen Berkelanjutan	1	5	4,05	0,93	103
Motivasi Intrinsik	1	5	4,06	0,71	103

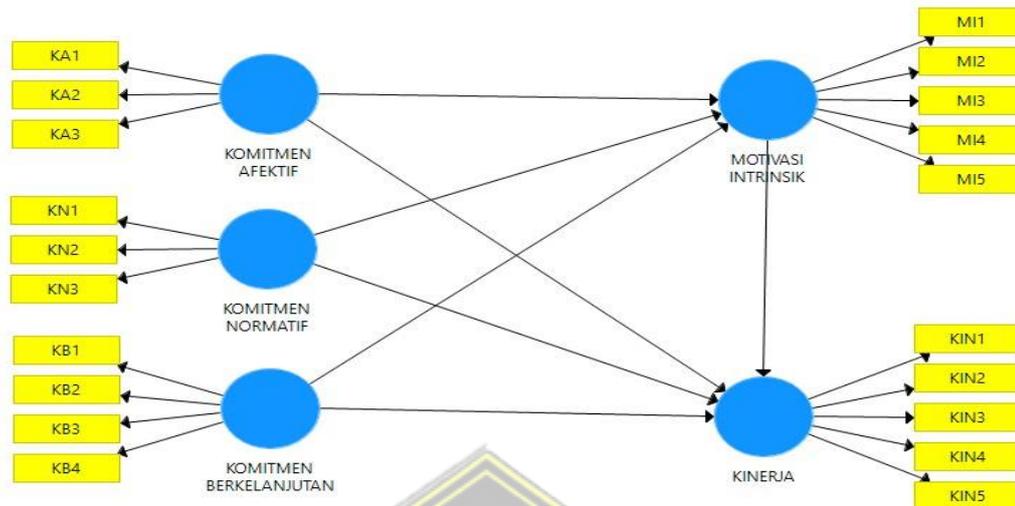
Sumber : Data primer diolah (2022)

Sesuai dengan tabel 4.7 menunjukkan jika nilai minimal masing-masing variabel adalah 1, nilai maximum adalah 5. Nilai mean atau rata-rata antara 4,05 sampai 4,24 atau berkisar 4 yang menyatakan setuju dengan pernyataan dalam variabel komitmen, motivasi dan kinerja. Seluruh angka standar deviasi berada di bawah angka 1, yang berarti rentang nilai angka statistik dengan nilai sebenarnya masih dalam toleransi.

4.2 Analisis Kuantitatif dan Pengujian Hipotesis

1. Outer Model

Outer model merupakan bagian dari analisis SEM dengan PLS. Outer model menguji instrumen dan kesesuaian model melalui uji validitas, reliabilitas, AVE dan uji Fit model dengan gambar model sebagai berikut :



Gambar 4.2 Model Penelitian

Sumber : Data primer diolah (2022)

a. Validitas

Hasil perhitungan uji validitas konvergen dan diskriminan penelitian ini disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Outer Loading

Cross Loadings

	KINERJA	KOMITMEN AFEKTIF	KOMITMEN BERKELANJUTAN	KOMITMEN NORMATIF	MOTIVASI INTRINSIK
KA1	0,707	0,785	0,697	0,509	0,504
KA2	0,483	0,826	0,448	0,279	0,690
KA3	0,571	0,861	0,547	0,418	0,642
KB1	0,494	0,498	0,734	0,333	0,465
KB2	0,101	0,150	0,756	0,233	0,103
KB3	0,385	0,378	0,788	0,430	0,424
KB4	0,679	0,576	0,818	0,658	0,479
KIN1	0,795	0,350	0,338	0,379	0,376
KIN2	0,759	0,378	0,465	0,341	0,303
KIN3	0,742	0,493	0,518	0,257	0,366
KIN4	0,789	0,241	0,425	0,199	0,347
KIN5	0,847	0,742	0,641	0,487	0,521
KN1	0,289	0,327	0,506	0,708	0,415
KN2	0,494	0,458	0,585	0,887	0,528
KN3	0,346	0,299	0,451	0,740	0,344
MI1	0,345	0,623	0,429	0,290	0,767
MI2	0,333	0,129	0,116	0,110	0,718

MI3	0,451	0,571	0,419	0,425	0,704
MI4	0,420	0,288	0,491	0,578	0,723
MI5	0,313	0,578	0,443	0,343	0,746

Sumber : Data primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji validitas tabel 4.8 di atas menggunakan outer loading menunjukkan bahwa syarat kriteria nilai loading dari indikator dengan variabel bersangkutan lebih besar daripada variabel lainnya, yang berarti validitas diskriminan terpenuhi. Nilai loading diatas 0,7, yang berarti validitas konvergen juga terpenuhi.

Pengukuran lain dari validitas konvergen adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extraced* (AVE) kriteria yang harus terpenuhi yaitu $> 0,5$ hasil AVE dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.9 Uji *Average Variance Extraced* (AVE)

Variable	Average Variance Extraced (AVE)
Kinerja	0,541
Komitmen Afektif	0,680
Komitmen Berkelanjutan	0,595
Komitmen Normatif	0,566
Motivasi Intrinsik	0,597

Sumber Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.9 di atas, nilai *Average Variance Extraced* pada outer model memiliki nilai AVE $> 0,5$, sehingga validits konvergen melalui uji AVE terpenuhi.

b. Reliabilitas

Uji reliabilitas memakai nilai composite reability dan alpha cronbach berfungsi sebagai uji konsistensi kelayakan data dan instrumen, uji realibitas dapat dilihat dari nilai Cronbach's alpha atau nilai *composite Reliability* (cr). untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai Cronbach's alpha harus $> 0,6$

dan nilai *Composite Reliability* (cr) harus $>0,7$ dibandingkan dengan Cronbach's alpha. Ukuran ini tidak mengasumsi ukuran *tau equivalence* antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama sehingga Cronbach's alpha cenderung *lower bond estimate Reliability*, sedangkan *composite reliability* merupakan *closer approximation* dengan asumsi estimasi parameter adalah akurat. Hal ini sejalan dengan pendapat Werts et al (1974) dalam (Ghozali, 2016) bahwa pegawai *composite reliability* lebih baik digunakan dalam teknik PLS (Partial Least Square). Tabel 4.9 berikut ini adalah hasil uji realibilitas dimana pada reliabilitas awal dilakukan dengan menguji indikator:

Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas

Construct Reliability	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja	0,663	0,735	0,789	0,541
Komitmen Afektif	0,763	0,764	0,864	0,680
Komitmen Berkelanjutan	0,645	0,566	0,785	0,595
Komitmen Normatif	0,608	0,664	0,793	0,566
Motivasi Intrinsik	0,699	0,644	0,756	0,597

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil uji reliabilitas di atas, instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sudah dinyatakan reliabel atau layak, karena Cronbach's alpha $> 0,6$ dan nilai *Composite Reliability* (cr) $>0,7$.

c. Fit Model dengan R square

R-square (Koefisien Determensi) adalah ukuran efek keseluruhan untuk model struktural seperti dalam regresi. Menurut Ghozali (2016) menjelaskan batas dan kriteria nilai *R-Square* sebagai berikut :

- 1) Nilai $\leq 0,670$ menunjukkan kekuatan atau efek kuat

- 2) Nilai 0,330 – 0,669 menunjukkan kekuatan atau efek sedang (moderat)
- 3) Nilai 0,190 – 0,329 menunjukkan kekuatan atau efek lemah

Hasil Pengujian berupa nilai *R square* yang dihasilkan pada penelitian ini disajikan pada tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.10 R- Square Adjusted

Variable	R Square	R Square Adjusted
Kinerja	0,626	0,610
Motivasi Intrinsik	0,613	0,601

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Variabel bebas atau konstruk eksogen terdiri lebih dari 1 variabel, sehingga dipakai adjusted R-square. Berdasarkan nilai *adjusted R-square* yang dihasilkan pada tabel 4.10 maka dapat dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Hasil pengujian *adjusted R-square* pada variabel motivasi intrinsik menghasilkan nilai sebesar 0,601. nilai R-square tersebut yang berarti bahwa variabel komitmen afektif, komitmen normatif dan berkelanjutan dapat menjelaskan variabel motivasi intrinsik sebesar 60,1 % sedangkan sisanya sebesar 39,9 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Nilai 0,601 masuk dalam kategori kuat, hal ini menjelaskan bahwa kemampuan variabel komitmen afektif, komitmen normatif dan berkelanjutan dalam menjelaskan variabel motivasi intrinsik dikategorikan efek sedang (moderat) dan model cukup fit.
- 2) Hasil pengujian R-square pada variabel kinerja menghasilkan nilai sebesar 0,610. Nilai R-square tersebut yang berarti bahwa komitmen afektif, komitmen normatif dan berkelanjutan dan motivasi intrinsik dapat menjelaskan variabel kinerja sebesar 61 % sedangkan sisanya sebesar 39 % dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Nilai 0,610 masuk dalam kategori efek kuat. Hal ini

menjelaskan bahwa kemampuan variabel komitmen afektif, komitmen normatif dan berkelanjutan serta motivasi intrinsik dalam menjelaskan variabel kinerja dikategorikan dikategorikan efek sedang (moderat) dan model cukup fit.

2. Inner Model

a. Estimate Coefficient

Hasil pengujian hipotesis langsung melalui *estimate* atau *path coefficients* dapat dilihat pada tabel 4.11 :

Tabel 4.11 Path coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample	Sample Mean (M)	Standard Dev (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Komitmen Afektif -> Kinerja	0,396	0,456	0,156	2,544	0,011
Komitmen Afektif -> Motivasi Intrinsik	0,573	0,533	0,164	3,489	0,001
Komitmen Berkelanjutan -> Kinerja	0,471	0,410	0,201	2,336	0,020
Komitmen Berkelanjutan -> Motivasi Intrinsik	0,066	0,102	0,167	2,001	0,044
Komitmen Normatif -> Kinerja	0,091	0,016	0,112	2,018	0,034
Komitmen Normatif -> Motivasi Intrinsik	0,253	0,264	0,102	2,470	0,014
Motivasi Intrinsik -> Kinerja	0,005	0,004	0,199	2,009	0,049

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.11 di atas, penjelasan atas hasil olah data dengan uji langsung antar variabel dengan t tabel 1,984 pada responden 100 atau 103 yaitu sebagai berikut :

- 1) Pengaruh komitmen afektif terhadap motivasi intrinsik dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil signifikan nilai t-statistic positif sebesar $3,489 > 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,001 < 0,050$. Dari hal tersebut

dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap motivasi intrinsik diterima dengan signifikan.

- 2) Pengaruh komitmen normatif dan terhadap motivasi intrinsik dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar 2,470 > 1,984 (t tabel) dan nilai signifikansi 0,014 < 0,050. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen normatif terhadap motivasi intrinsik diterima dengan signifikan.
- 3) Pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap motivasi intrinsik dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar 2,001 > 1,984 (t tabel) dan nilai signifikansi 0,044 < 0,050, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen berkelanjutan terhadap motivasi intrinsik diterima dengan signifikan.
- 4) Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil signifikan nilai t-statistic positif sebesar 2,544 > 1,984 (t tabel) dan nilai signifikansi 0,011 < 0,050. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap kinerja diterima dengan signifikan.
- 5) Pengaruh komitmen normatif dan terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar 2,018 > 1,984 (t tabel) dan nilai signifikansi 0,034 < 0,050, dari hal tersebut dapat disimpulkan

bahwa hipotesis 5 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen normatif terhadap kinerja diterima dengan signifikan.

- 6) Pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar $3,336 > 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,020 < 0,050$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen berkelanjutan terhadap kinerja diterima dengan signifikan.
- 7) Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar $2,009 < 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,049 < 0,050$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang menyatakan terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja diterima dengan signifikan.

b. Indirect Effect

Pengujian hipotesis berikutnya melalui *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) seperti pada tabel berikut :

Tabel 4.12 Indirect Effect Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Afektif -> Motivasi Intrinsik -> Kinerja	-0,004	-0,014	0,126	0,035	0,972
Komitmen Normatif -> Motivasi Intrinsik -> Kinerja	-0,002	0,003	0,055	0,036	0,971
Komitmen Berkelanjutan -> Motivasi Intrinsik -> Kinerja	-0,001	0,013	0,032	0,016	0,987

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung pada tabel 4.12 dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan hasil pengaruh tidak langsung pada tabel 4.12 menunjukkan pengaruh komitmen afektif pada kinerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik mendapatkan hasil nilai t-statistik $0,035 < 1,984$ dan nilai signifikansi sebesar $0,972 > 0,050$, yang berarti berpengaruh positif dan tidak signifikan. Sedangkan pengaruh langsung komitmen afektif terhadap kinerja sebesar 2,544 lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya atau adanya pengaruh mediasi yang lebih rendah. Hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa motivasi intrinsik memediasi secara positif hubungan komitmen afektif terhadap kinerja dengan mediasi melemahkan.
- 2) Pengaruh tidak langsung pada tabel 4.12 menunjukkan pengaruh komitmen normatif pada kinerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik mendapatkan hasil nilai t-statistik $0,036 < 1,984$ dan nilai signifikansi sebesar $0,971 > 0,050$, yang berarti berpengaruh positif dan tidak signifikan. Sedangkan pengaruh langsung komitmen normatif terhadap kinerja sebesar 0,009 lebih kecil dari pengaruh tidak langsungnya atau pengaruh mediasi yang lebih tinggi. Hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa motivasi intrinsik dapat memediasi secara positif hubungan komitmen normatif terhadap kinerja dengan mediasi menguatkan.
- 3) Pengaruh tidak langsung pada tabel 4.12 menunjukkan pengaruh komitmen berkelanjutan pada kinerja yang dimediasi oleh motivasi intrinsik mendapatkan hasil nilai t-statistik $0,016 < 1,984$ dan nilai signifikansi sebesar $0,987 > 0,050$, yang berarti berpengaruh positif dan tidak signifikan. Sedangkan pengaruh langsung komitmen berkelanjutan terhadap kinerja sebesar 2,336

lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya atau pengaruh mediasi yang lebih rendah. Hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa motivasi intrinsik dapat memediasi secara positif hubungan komitmen berkelanjutan terhadap kinerja dengan mediasi melemahkan.

4.3 Pembahasan

Pembahasan dari perhitungan hasil penelitian yang sudah dijelaskan di atas diuraikan sebagai berikut :

- 1) Pengaruh komitmen afektif terhadap motivasi intrinsik dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil signifikan nilai t-statistic positif sebesar $3,489 > 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,001 < 0,050$. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang menyatakan “terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap motivasi intrinsik” diterima dengan signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Hadiwijaya (2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) yang menjelaskan jika komitmen afektif berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik.

Karyawan dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai di perusahaan yang bersangkutan, sehingga memiliki rasa keinginan yang lebih tinggi untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu karyawan yang memiliki komitmen afektif terhadap organisasi menjadi sangat penting karena dengan komitmen afektif yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan berdasarkan rasa cintanya terhadap perusahaan dan akan mempengaruhi perkembangan perusahaan (Allen & Meyer, 1993).

- 2) Pengaruh komitmen normatif dan terhadap motivasi intrinsik dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar 2,470 > 1,984 (t tabel) dan nilai signifikansi 0,014 < 0,050. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen normatif terhadap motivasi intrinsik diterima dengan signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Hadiwijaya (2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) yang menjelaskan jika komitmen normatif berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik.

Komitmen normatif menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut (Allen & Meyer, 1993).

- 3) Pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap motivasi intrinsik dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar 0,394 < 1,984 (t tabel) dan nilai signifikansi 0,694 > 0,050, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen berkelanjutan terhadap motivasi intrinsik diterima, meskipun tidak signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Hadiwijaya (2013) dan Farida, Iqbal, & Kurniasih, (2016) yang menjelaskan jika komitmen berkelanjutan berpengaruh positif pada peningkatan motivasi intrinsik.

Karyawan yang memiliki komitmen kontinyu yang kuat dikarenakan mereka harus tinggal bersama organisasi karena kebutuhannya terhadap organisasi. Komitmen kontinyu berkaitan dengan kesadaran seorang karyawan bahwa

mereka akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1993).

- 4) Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil signifikan nilai t-statistic positif sebesar $2,544 > 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,011 < 0,050$. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang menyatakan terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap kinerja diterima dengan signifikan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menunjukkan jika kinerja dipengaruhi secara langsung oleh komitmen afektif (Pathan, Natsir, & Adda, 2016; Parinding, 2015; Nurbiyati & Wibisono, 2014; Linawati, 2014 dan Maulana, Hamid, & Mayoan, 2015). Semakin baik komitmen afektif seseorang pada organisasi, maka akan semakin baik juga kinerja yang diberikan kepada organisasi tersebut.

- 5) Pengaruh komitmen normatif dan terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar $0,009 < 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,093 > 0,050$. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 5 yang menyatakan “terdapat pengaruh positif komitmen normatif terhadap kinerja” diterima, meskipun tidak signifikan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menunjukkan jika kinerja dipengaruhi secara langsung oleh komitmen normatif (Pathan, Natsir, & Adda, 2016; Parinding, 2015; Nurbiyati & Wibisono, 2014; Linawati, 2014 dan Maulana, Hamid, & Mayoan, 2015). Peningkatan komitmen juga berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan (Nazir & Islam, 2017). Semakin baik

komitmen normatif seseorang pada organisasi, maka akan semakin baik juga kinerja yang diberikan kepada organisasi tersebut.

- 6) Pengaruh komitmen berkelanjutan terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar $3,336 > 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,020 < 0,050$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan “terdapat pengaruh positif komitmen berkelanjutan terhadap kinerja diterima” dengan signifikan.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menunjukkan jika kinerja dipengaruhi secara langsung oleh komitmen berkelanjutan (Pathan, Natsir, & Adda, 2016; Parinding, 2015; Nurbiyati & Wibisono, 2014; Linawati, 2014 dan Maulana, Hamid, & Mayoan, 2015). Peningkatan komitmen berhubungan positif dengan peningkatan kinerja karyawan (Nazir & Islam, 2017). Semakin baik komitmen berkelanjutan seseorang pada organisasi, maka akan semakin baik juga kinerja yang diberikan kepada organisasi tersebut.

- 7) Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja dari hasil uji statistik yang dilakukan mendapatkan hasil nilai t-statistic positif sebesar $0,039 < 1,984$ (t tabel) dan nilai signifikansi $0,969 > 0,050$, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 yang menyatakan “terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja” diterima, meskipun tidak signifikan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang menjelaskan jika motivasi secara langsung memberikan pengaruh yang positif pada kinerja, terutama motivasi yang berasal dari diri sendiri atau motivasi intrinsik (Emiyanti, Rochaida, & Tricahyadinata, 2017). Lingkungan kerja dan dukungan manajemen memiliki dampak paling kuat

terhadap kinerja, sedangkan kemampuan beradaptasi dan motivasi intrinsik secara langsung mempengaruhi kinerja (Diamantidis & Chatzoglou, 2018).

BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya, penelitian ini menghasilkan simpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap motivasi intrinsik. Apabila komitmen afektif karyawan dapat ditingkatkan, maka motivasi intrinsik karyawan juga akan meningkat.
2. Terdapat pengaruh positif komitmen normatif terhadap motivasi intrinsik diterima dengan signifikan. Apabila komitmen normatif karyawan dapat ditingkatkan, maka motivasi intrinsik karyawan juga akan meningkat.
3. Terdapat pengaruh positif komitmen berkelanjutan terhadap motivasi intrinsik diterima, meskipun tidak signifikan. Apabila komitmen berkelanjutan karyawan dapat ditingkatkan, maka motivasi intrinsik karyawan juga akan meningkat.
4. Terdapat pengaruh positif komitmen afektif terhadap kinerja. Apabila komitmen afektif karyawan BUMD di Demak dapat ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

5. Terdapat pengaruh positif komitmen normatif terhadap kinerja. Apabila komitmen normatif karyawan BUMD di Demak dapat ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
6. Terdapat pengaruh positif komitmen berkelanjutan terhadap kinerja diterima dengan signifikan. Apabila komitmen berkelanjutan karyawan BUMD di Demak dapat ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
7. Terdapat pengaruh positif motivasi intrinsik terhadap kinerja. Apabila motivasi intrinsik karyawan BUMD di Demak dapat ditingkatkan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
8. Motivasi intrinsik memediasi secara positif hubungan komitmen afektif terhadap kinerja dengan mediasi melemahkan, yang berarti jika komitmen afektif karyawan meningkat dengan menaikkan motivasi intrinsik karyawan, maka kinerja juga akan meningkat, meskipun tidak lebih baik dari peningkatan kinerja yang dipengaruhi langsung komitmen afektif.
9. Motivasi intrinsik juga dapat memediasi secara positif hubungan komitmen normatif terhadap kinerja dengan mediasi menguatkan, yang berarti jika komitmen normatif karyawan meningkat dengan menaikkan motivasi intrinsik karyawan, maka kinerja juga akan meningkat dan menguat.
10. Motivasi intrinsik juga dapat memediasi secara positif hubungan komitmen berkelanjutan terhadap kinerja dengan nilai mediasi yang lebih lemah, yang berarti jika komitmen berkelanjutan karyawan meningkat dengan menaikkan motivasi intrinsik karyawan, maka kinerja juga akan meningkat, meskipun

tidak lebih baik dari peningkatan kinerja yang dipengaruhi langsung komitmen berkelanjutan.

5.2 Implikasi dan Keterbatasan Penelitian

5.2.1 Implikasi Teoritis

Komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan kinerja secara langsung dan tidak langsung. Implikasi teoritis hasil ini adalah perlunya penelitian tentang peningkatan kinerja dengan terus membangun komitmen karyawan dan motivasi. Nilai koefisien determinasi dibawah 70% menunjukkan perlunya variabel lain yang dapat lebih bisa meningkatkan kinerja karyawan BUMD agar lebih berkualitas, seperti motivasi ekstrinsik dan lingkungan kerja fisik maupun non fisik

5.2.2 Implikasi Praktis

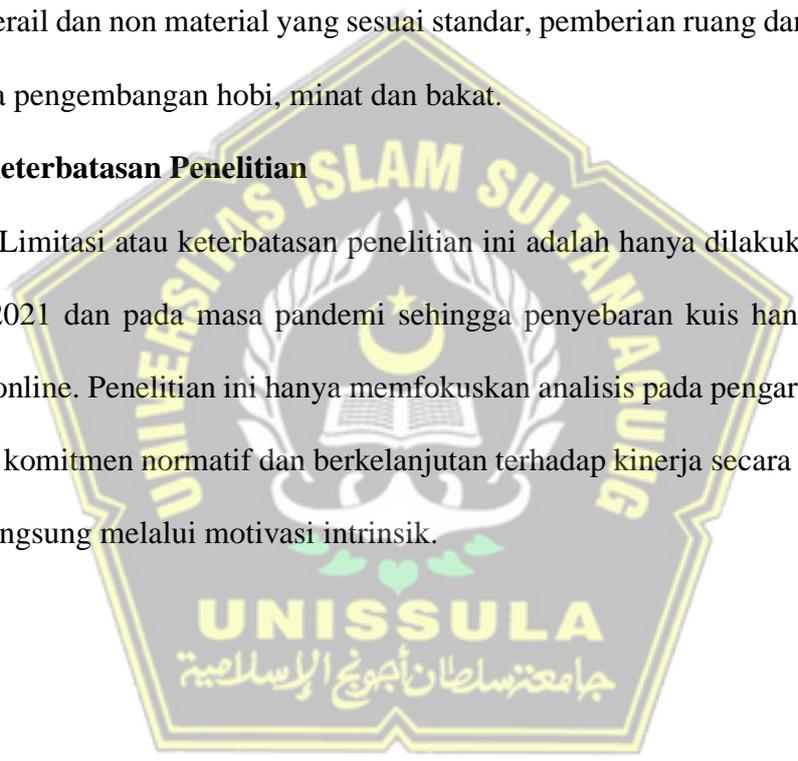
1. Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan kinerja secara langsung dan tidak langsung. Implikasi praktisnya adalah hendaknya pihak BUMD terus membangun komitmen afektif pegawai agar menyukai organisasi melalui pemberian timbal balik yang adil seperti insentif atau tunjangan dan pemberian hak cuti yang ideal.
2. Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan kinerja secara langsung dan tidak langsung. Implikasi praktisnya adalah hendaknya pihak BUMD terus membangun komitmen normatif pegawai agar bertanggungjawab pada kemajuan organisasi melalui budaya kerja disiplin serta membangun sistem pemberian *reward* bagi yang berprestasi maupun

punishment yang tegas bagi yang melanggar aturan agar terus bisa memperbaiki kinerja.

3. Komitmen berkelanjutan berpengaruh positif terhadap motivasi intrinsik dan kinerja secara langsung dan tidak langsung. Implikasi praktisnya adalah hendaknya pihak BUMD terus membangun komitmen berkelanjutan dari pegawai agar merasa beruntung bekerja untuk organisasi melalui apresiasi materail dan non material yang sesuai standar, pemberian ruang dan kesempatan guna pengembangan hobi, minat dan bakat.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian

Limitasi atau keterbatasan penelitian ini adalah hanya dilakukan di Demak tahun 2021 dan pada masa pandemi sehingga penyebaran kuis hanya dilakukan secara online. Penelitian ini hanya memfokuskan analisis pada pengaruh komitmen afektif, komitmen normatif dan berkelanjutan terhadap kinerja secara langsung dan tidak langsung melalui motivasi intrinsik.



DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, Pedoman Penyusunan Tesis, Universitas Islam Sultan Agung, 2021
- Aini, N., & Maswanto. (2019). Determinants of Good Corporate Governance and Its Implications on Organizational Commitments (Empirical Study on Employees of Government-Owned Islamic Banks in DKI Jakarta). *International Conference on Economics, Management, and Accounting*, KnE Social Sciences, pages 948–973. DOI 10.18502/kss.v3i26.5424.

- Alhajjar, A., Kassim, R.-N. M., & Alnacheif, T. (2019). Talent Management, Reward System, Employee Commitment And Bank Performance. *International Journal of the Humanities* , Vol 7(5):101-113.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research* 26, 49-61.
- Amstrong, & Baron. (1998). *Manajemen Kinerja (Terjemahan)*. London: IPM .
- Andrew, A. (2017). Employees' Commitment and Its Impact on Organizational Performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 5(2): 1-13, 2017; Article no.AJEBA.38396.
- As'ad, M. (2001). *Psikologi Industri*. Penerbit Liberty: Yogyakarta .
- Bacal, R. (2001). *Performance Management*. New York: McGraw Hills Companies.
- BUMN, K. (2002). *Keputusan Menteri BUMN KEP-117/M-MBU/2002 tentang Good Corporate Governance*. Jakarta: BUMN.
- Bupati, D. (2017). *eraturan Bupati Demak Nomor 31 tahun 2017 tentang Pedoman Pelaksanaan Tata Kelola Badan Usaha Milik Daerah yang Baik*. Demak.
- Chin, W. W. (2010). *Bootstrap Cross-Validation Indices for PLS Path Model Assessment Handbook of Partial Least Squares*. Illinois: In Springer.
- Christy, Y., Dewi, L., & Nunik. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada Perusahaan BUMN (Studi Kasus pada PT. LEN). *Prosiding Seminar Nasional APMMI II*. Jakarta.
- Daniri, A. (2006). *Konsep dan Penerapan Good Corporate Governance Dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: Ray Indonesia.
- Demak, B. (2020). *Lap BUMD Kab. Demak 2020*. Demak: BUMD Demak.
- Demak, P. (2021). *Demak Dalam Angka 2021*. Demak.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach . *International Journal of Productivity and Performance Management* , 68 (1).
- Dinc, M. S. (2017). Organizational commitment components and job performance: Mediating role of job satisfaction, . *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, *Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. 11*.

- Eliyana, A., Maarif, S., & Muzakki, M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics* , 25(3).
- Emiyanti, L., Rochaida, E., & Tricahyadinata, I. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dan Kinerja Pegawai. *The Manager Review*.
- Ena, Z., & Djami, S. H. (2020). Peranan Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Minat Personel Bhabinkamtibmas Polres Kupang Kota. *Jurnal Among Makarti* , Vol.13 No.2 – Tahun 2020.
- Farida, S. I., Iqbal, M., & Kurniasih, A. (2016). Pengaruh Kepercayaan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Kependidikan*, Volume 46, Nomor 1, Mei 2016, Halaman 121-134.
- Furqon, M. (2012). Evaluasi Kinerja BUMD Dan Kontribusinya Terhadap PAD Kabupaten Demak Tahun 2007-2010 (Studi Kasus Perusda Anwusa). *Journal of Politic and Government Studies*, vol. 1, no. 1, pp. 7, Oct. 2012.
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. . *Journal of the American Statistical Association*. <https://doi.org/10.1080/01621459.1975.10479865>.
- Ghozali, I. (2009). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro .
- Gilang, A., Fakhri, M., Pradana, M., Saragih, R., & Khairunnisa, R. (2018). Good Corporate Governance Towards Employee Performance at Indonesian Energy Company. *International Journal of Business and Economic Affairs (IJBEA)*, 3(2), 48-56 (2018). DOI: 10.24088/IJBEA-2018-32001.
- Hadiwijaya, H. &. (2013). Pengaruh Budaya Dan Komitmen Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. Astra International, Tbk Honda Sales Operation Kanwil Palembang). *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan* , No 2, Oktober 2013.
- Hair et al, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition*. Harlow England: Pearson Education Limited.
- Handoko, T. H., & Reksohadiprojo. (2003). *Perilaku Keorganisasian*. . Jakarta: Salemba Empat.
- Harianto, A. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediator Di Hotel X. *Jurnal Kinerja*, Volume 20, No.2, Th. 2016 Hal. 95-104.
- Hartono, J. (2014). *Metode Penelitian Bisnis. Edisi Ke-6*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

- Hasibuan, M. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. . Bandung: Penerbit Rosdakarya.
- IICG. (2020, Juni). *The Indonesian Institute for Corporate Governance*. Retrieved from <https://iicg.org/wp/main-page/>
- Iu, J., & Batten, J. (2001). The implementation of OECD corporate governance principles in post- crisis Asia. . *Journal of Corporate Citizenship*, 4, 47-62.
- Kalhor, M., Jhatial, A. A., & Khokhar, S. (2017). Investigating the Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies Karachi*, Vol. 7, Iss. 1, (2017): 121-129.
- Kuuvas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, and Work Motivation: The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behavior* , 27(3):365 - 385.
- Linawati. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Motivasi Kerja Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Angkasa Pura I Bandar Udara Internasional Ahmad Yani Semarang). *Jurnal KINERJA*, Volume 18, No.1, Th. 2014, Hal. 81-89.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi X*. . Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. . Bandung: Penerbit Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulana, F. H., Hamid, D., & Mayoan, Y. (2015). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Btn Kantor Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) / Vol. 22 No. 1 Mei 2015*, 44-56.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The Measurement of. Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14. (April), pp. 224.
- Mutamimah, & Phradiansah. (2014). Analisis Implementasi Good Corporate Governance Terhadap Kinerja SDM Melalui Organizational Commitment. *EKOBIS Vol.15, No.2, Juli 2014* : 55 - 70.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement : an empirical check. *South Asian journal of business studies*, Vol. 6.2017, 1, p. 98-114.
- Nurbiyati, T., & Wibisono, K. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu Dan Normatif Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis VOL. 22, NO. 1, 2014*, 21 - 37.

- Parinding, R. G. (2015). Analisis Pengaruh Komitmen afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pengadaan (Persero) Cabang Ketapang. *E-Jurnal Ilmu Manajemen Magistra*, Vol.1 No.2 Hal 1-37.
- Pathan, R. D., Natsir, S., & Adda, H. W. (2016). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Radio Nebula Nada Di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, Vol. 2, No. 2, Mei 2016, 175-186.
- Peneliti. (2021). *Observasi di BUMD Demak*. Demak.
- Radar Semarang, W. (2021, Januari 19). *Sudah Disuntik Rp 3 M, Pabrik Air Kemasan Ternyata Belum Dibangun*. Retrieved from <https://radarsemarang.jawapos.com/berita/jateng/demak/2021/01/19/sudah-disuntik-rp-3-m-pabrik-air-kemasan-ternyata-belum-dibangun/>
- RI, P. (1962). *Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah*. Jakarta: <https://jdih.kemenkeu.go.id/fullText/1962/5TAHUN~1962UU.HTM>.
- RI, P. (2014). *Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah*. Jakarta.
- RI, P. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 57 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah*. Jakarta.
- Robbins, S., & Judge. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat,.
- Ruky, A. S. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Septiawan, B. (2018). Pengaruh Pelaksanaan Audit Internal dan Komitmen Organisasi terhadap Good Corporate Governance (Survey pada 3 BUMN yang Berkantor Pusat di Kota Bandung. *Seminar Nasional I Universitas Pamulang*. Pamulang.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2008). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Stone, M. (1974). *Cross-validation and multinomial prediction*. . *Biometrika*. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.3.509>.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umam, K. (2012). *Perilaku organisasi, cetakan kedua*. . Bandung: Pustaka Setia Umar.