

# **MODEL KINERJA SDM BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KOPERASI MAKMUR MANDIRI**

**TESIS**

**Disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat S-2  
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh:  
**AGUSTINUS DOSROHA PANJAITAN**  
**20402200003**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENELITIAN TESIS**

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KOPERASI MAKMUR MANDIRI**

**Disusun oleh:**

**AGUSTINUS DOSROHA PANJAITAN**

**20402200003**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian



Tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 23 April 2024

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Nurhidayati', is written over the bottom part of the UNISSULA logo.

**Nurhidayati, SE., M.Si., Ph.D.**

**NIDN: 0630057201**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK, BUDAYA ORGANISASI  
DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KOPERASI MAKMUR MANDIRI**

**Disusun oleh:**  
**AGUSTINUS DOSROHA PANJAITAN**  
**20402200003**


Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 25 April 2024

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Penguji I**

  
**Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE. M.Si**  
**NIDN: 0628066301**

**Penguji II**

  
**Dr. Sri Wahyuni Ratnasari, S.E. M.Bus**  
**NIDN: 0629127101**

**Pembimbing**

  
**Nurhidayati, SE., M.Si.Ph.D**  
**NIDN: 0630057201**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 25 April 2024

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**

  
**Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, SE. M.Si**  
**NIDN: 0628066301**

## PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agustinus Dosroha Panjaitan

NIM : 20402200003

Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN

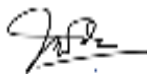
Fakultas : EKONOMI

Universitas : UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

Menyatakan, bahwa sesungguhnya tesis yang berjudul “*Model Kinerja Sdm Berbasis Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Koperasi Makmur Mandiri*” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur *plagiarism* dengan cara yang tidak sesuai dengan etika atau tradisi keilmuan.

Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Pembimbing,



**Nurhidayati, SE., M.Si.Ph.D**  
**NIDN: 0630057201**

Semarang, 25 April 2024

Yang menyatakan,



**Agustinus Dosroha Panjaitan**  
**NIM: 20402200003**

## KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum. Wr Wb, Salam Sejahtera

Segala puji dan rasa syukur penulis panjatkan setiap kehadiran Tuhan yang Maha Kuasa dan segala rahmat yang diberikan-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis yang berjudul “Model Kinerja Sdm Berbasis Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Koperasi Makmur Mandiri”. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan rasa terimakasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, mendukung dan memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini. Untuk itu, dengan tulus penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Kepada Ibu ku Aslina Tinambunan serta abang-abang dan kakak ipar ku dan seluruh keluarga tercinta yang selalu support, memberikan kasih sayang, nasehat, doa, dan mewarnai setiap langkah yang luar biasa.
2. Bapak Prof Dr. Gunarto, S.H., M.Hum. selaku rektor Universitas Islam Sultan Agung dan Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang atas jasanya memimpin institusi Fakultas Ekonomi sehingga penulis mendapat kesempatan untuk mengikuti jenjang pendidikan di Magister Manajemen.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku Kepala Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

4. Ibu Nurhidayati, SE., M.Si.Ph.D dosen pembimbing yang terbaik yang pernah saya temui yang tak pernah berhenti mensupport dan membimbing arahan di saat hari libur beliau selalu menyediakan waktu kepada penulis.
5. Seluruh jajaran dosen dan pengelola Program Studi Magister Manajemen serta tenaga pendidik Fakultas Ekonomi Unissula atas pengetahuan serta bantuan kepada penulis selama proses perkuliahan dan penyelesaian tesis ini.
6. Seluruh staff program studi Magister Manajemen Unissula dan karyawan Fakultas Ekonomi Unissula yang telah membantu dalam urusan administrasi dan akademis.
7. KSP Makmur Mandiri terutama Kepala wilayah Jabar Pak Salmen Panjaitan dan Kepala wilayah Jateng Pak Rahman Lubis serta karyawan yang bersedia membantu dan meluangkan waktu untuk mengisi wawancara dan mengisi kuisioner.
8. Kepada Orang Terdekat ku Yeni Iryani, Alex, Jepri, dan Yandri yang suka menjemput dari stasiun dan memberikan support yang luar biasa.
9. Teman-teman MM angkatan 76 khususnya kelas MM 76B yang tidak dapat disebutkan satu persatu dimana kita selalu saling mensupport dalam menyelesaikan studi ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu atas bantuan dan dukungannya hingga selesainya tesis ini.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini, masih banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat diharapkan agar kelak penulis dikemudian hari dapat menghasilkan penelitian yang lebih baik. Semoga Tuhan yang Maha Kuasa memberikan balasan yang terbaik atas segala bantuan keikhlasan dan kesabaran yang telah

diberikan kepada penulis dengan balasan terbaik di dunia dan akhirat. Semoga tesis ini bermanfaat dan dapat menjadi bahan masukan rekan-rekan dalam menyusun penelitian. Wassalamualaikum Wr. Wb. Salam Sejahtera.

Semarang, 23 April 2024  
Penulis,



**Agustinus Dosroha Panjaitan**  
NIM: 20402200003



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *motivasi intrinsik, budaya organisasi, komitmen organisasi* sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan kinerja SDM pada KSP Makmur Mandiri. Metode penelitian yang digunakan adalah explanatory research melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan media data kuesioner sebagai alat untuk mengungkap pengaruh pengaruh *motivasi intrinsik, budaya organisasi, komitmen organisasi* sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan *kinerja* SDM. Kuisisioner dibantu dengan google form berbasis online. Penelitian ini mengambil populasi pada KSP Makmur Mandiri dan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah puporsive sampling dengan jumlah responden 120 karyawan dari KSP Makmur Mandiri Cabang Jabar (Kabupaten Cirebon, Kuningan, Kota Cirebon) dan Jateng (Brebes-Semarang). Analisis data dilakukan dengan SEM-PLS 4.0 dan hasil penelitian membuktikan motivasi intrinsik serta komitmen kerja berpengaruh terhadap kinerja sdm, Sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja sdm. Adapun komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sdm sedangkan komitmen organisasi tidak berpengaruh mediasi variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja sdm.

**Kata Kunci: Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja SDM.**



## **ABSTRACT**

*This research aims to examine the influence of intrinsic motivation, organizational culture, organizational commitment as mediating variables to improve HR performance at KSP Makmur Mandiri. The research method used is explanatory research using a quantitative approach using questionnaire data as a tool to reveal the influence of intrinsic motivation, organizational culture, organizational commitment as mediating variables to improve HR performance. The questionnaire was assisted with an online-based Google form. This research took the population at KSP Makmur Mandiri and the sampling technique used was purposive sampling with a total of 120 respondents from KSP Makmur Mandiri West Java Branch (Cirebon Regency, Kuningan, Cirebon City) and Central Java (Brebes-Semarang). Data analysis was carried out using SEM-PLS 4.0 and the research results proved that *intrinsic motivation and work commitment had an effect on human resource performance, while organizational culture had no effect on human resource performance. Meanwhile, organizational commitment can mediate the influence of organizational culture on HR performance, while organizational commitment has no mediating effect on intrinsic motivation variables on HR performance.**

*Keywords: Intrinsic Motivation, Organizational Culture, Organizational Commitment, HR Performance.*

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agustinus Dosroha Panjaitan  
NIM : 20402200003  
Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Fakultas : EKONOMI  
Universitas : UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

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

*Model Kinerja Sdm Berbasis Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Koperasi Makmur Mandiri*

Dan menyetujui hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-esklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pankalan 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 ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 25 April 2024

Yang menyatakan.



Agustinus Dosroha Panjaitan

NIM: 20402200003



## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Komitmen Organisasi.....	11
2.2. Motivasi Intrinsik.....	13
2.3. Budaya Organisasi .....	17
2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia .....	21
2.5. Model Empirik .....	27
BAB III METODE PENELITIAN .....	29
3.1. Jenis Penelitian.....	29
3.2. Sumber Data.....	29
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	30
3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	32
3.5. Responden.....	33
3.6. Teknik Analisis Data.....	36
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	43

4.1.	Deskripsi .....	43
4.2.	Gambaran Umum Responden .....	43
4.3.	Statistik Deskriptif Variabel.....	48
4.3.1.	Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik.....	49
4.3.2.	Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	50
4.3.3.	Deskripsi variable Komitmen Organisasi .....	51
4.3.4.	Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	52
4.4.	Analisis Data .....	54
4.4.1.	Uji <i>Outer Model</i> .....	54
4.4.2.	Uji <i>Inner Model</i> .....	62
4.5.	Uji Hipotesis .....	65
4.5.1.	Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	66
4.5.2.	Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung .....	69
4.6.	Pembahasan.....	70
4.6.1.	Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi.....	70
4.6.2.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi .....	71
4.6.3.	Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM .....	72
4.6.4.	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	73
4.6.5.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	74
4.6.6.	Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Mediasi Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM.....	75
BAB V PENUTUP .....		77
5.1.	Kesimpulan .....	77
5.2.	Implikasi Teoritis .....	79
5.3.	Implikasi Manajerial .....	80
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	81
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang .....	82
DAFTAR PUSTAKA.....		83
LAMPIRAN.....		87

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Keuangan KSP Makmur Mandiri 2018-2023 .....	7
Tabel 3. 1 Skala Penelitian .....	32
Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator .....	32
Tabel 4. 1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	43
Tabel 4. 2 Profil Responden Berdasarkan Usia Karyawan .....	44
Tabel 4. 3 Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan .....	45
Tabel 4. 4 Profil Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Karyawan .....	46
Tabel 4. 5 Profil Responden Berdasarkan Jenis Lama Bekerja Karyawan .....	47
Tabel 4. 6 Tanggapan responden terhadap Motivasi Intrinsik .....	49
Tabel 4. 7 Tanggapan responden terhadap Budaya Organisasi .....	50
Tabel 4. 8 Tanggapan responden terhadap Komitmen Organisasi .....	51
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia .....	53
Tabel 4. 10 Hasil Uji Validitas .....	55
Tabel 4. 11 Hasil Uji Cronbach's Alpha, Composite Reliability dan AVE .....	57
Tabel 4. 12 Hasil Nilai Cross Loadings .....	59
Tabel 4. 13 Hasil Nilai Akar Average Variance Extracted (AVE) .....	60
Tabel 4. 14 Composite Reliability .....	61
Tabel 4. 15 Nilai R-Square .....	63
Tabel 4. 16 Nilai F-Square .....	64
Tabel 4. 17 Hasil Uji Hipotesis .....	67
Tabel 4. 18 Hasil Uji Indirect Effect .....	70



## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2. 1 : Kerangka Pemikiran Teoritis .....</b>	<b>28</b>
<b>Gambar 4. 1 : Model Uji Validitas .....</b>	<b>56</b>
<b>Gambar 4. 2 : Gambar Full Model Struktural .....</b>	<b>66</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah Penelitian**

Pada hakikatnya, agar dapat berkembang dan berkreasi, setiap organisasi memerlukan upaya yang berorientasi pada kekuatan SDM agar mampu menjalankan kemampuannya dengan baik, terutama dalam menghadapi faktor-faktor perubahan alam yang terjadi. Sehingga ujian mendasar yang sebenarnya yaitu berkaitan dengan prosedur pembentukan SDM yang mampu menciptakan kinerja yang ideal untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perkumpulan.

Berdasarkan pendapat Jufrizen, (2016), adanya dinamika dan dominansi pekerjaan dalam setiap pergerakan hierarki menjadikan SDM (Sumber Daya Manusia) turut berperan penting didalamnya. Peran SDM dalam suatu organisasi yaitu mempengaruhi maju atau mundurnya organisasi, menentukan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, dan sebagai penentu maupun perencana.

Salah satu faktor keberhasilan suatu Perusahaan adalah karyawan yang memiliki peranan dalam proses keberlangsungan perusahaan. Pada saat pasar yang unggul akan memberikan dampak yang positif untuk peningkatan kinerja dalam perusahaan. Wawasan pekerja merupakan sesuatu yang muncul dari rasa ketertarikan

yang sangat tinggi serta kapasitas dan kemampuan yang mereka perlukan untuk menangani permasalahan yang mereka hadapi (Santoso, 2020).

Berdasarkan pendapat Afandi (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab dan wewenangnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral maupun etika. Oleh karena itu, eksekusi yang baik berarti mencapai tujuan organisasi atau organisasi sesuai dengan pedoman hierarki, idealnya tanpa mengabaikan pedoman, etika, dan moral.

Motivasi intrinsik merupakan salah satu faktor yang secara langsung mempengaruhi kinerja SDM. Dorongan internal seseorang yang dikenal sebagai motivasi intrinsik mendorong mereka untuk mengambil tindakan dan membentuk perilaku mereka untuk meningkatkan kinerja di dalam organisasi (Murty & Hudiwinarsih, 2012). Suhardi (2013) membedakannya dengan motivasi intrinsik, yang didefinisikan sebagai dorongan yang berasal dari dalam diri seseorang karena adanya keinginan untuk mencapai tujuan tertentu, di antara alasan-alasan lainnya.

Motivasi intrinsik dalam diri akan mengurangi atau meningkatkan presentasi dari kinerja SDM sehingga dapat melihat hasilnya. Hal ini diperkuat dengan penelusuran Andika dan Darmanto (2020) yang lalu bahwa motivasi intrinsik adalah karakteristik yang mempengaruhi eksekusi representatif. Artinya dengan asumsi



seorang karyawan mempunyai inspirasi bawaan yang besar, maka kinerja SDM dalam bekerja akan meningkat.

Hasil pengujian yang selaras dari Kusumastuti, W at al, (2023), Pananrangi dkk (2020), penelitian Festiningtyas dan Gilang (2020) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dalam diri mempengaruhi eksekusi kinerja SDM, yang berarti bahwa seorang karyawan memiliki inspirasi bawaan. Dengan asumsi pamerannya bagus, maka kinerja SDM di tempat dia bekerja akan meningkat.

Hasil yang diperoleh tidak sama dengan eksplorasi Putera A.T dkk (2023) menyatakan kinerja SDM terbebas dari pengaruh motivasi intrinsik secara signifikan. Artinya, kinerja sumber daya manusia dan motivasi intrinsik tidak berbanding lurus dengan memiliki makna motivasi intrinsik tidak berdampak langsung dengan kinerja sumber daya manusia tersebut.

Budaya organisasi yang kuat telah terbukti meningkatkan kinerja SDM, yang merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja SDM. Budaya organisasi, menurut Rialmi & Morsen (2020), adalah seperangkat kepercayaan umum, norma, praktik, dan cara umum dalam melakukan sesuatu yang memengaruhi cara orang berperilaku.

Perilaku karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja tempat dimana mereka dibentuk oleh suatu budaya organisasi, dan diyakini dapat lebih mengembangkan kinerja. Budaya organisasi dengan kinerja SDM merupakan suatu tatanan

korespondensi, keyakinan dan kecenderungan yang saling berkolaborasi dengan konstruksi yang tepat untuk mendapatkan standar sosial yang sesuai untuk meningkatkan kinerja dalam organisasi. Budaya organisasi memiliki cakupan suatu nilai-nilai dan norma-norma yang bertujuan mengarahkan perilaku para pelaku organisasi dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan (Robbins & Judge 2017). Dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan langsung berdampak pada karyawan untuk mendukung peningkatan kinerjanya, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan berdampak langsung memperlambat dan bertentangan dengan tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang tidak bisa diabaikan oleh perusahaan ketika menciptakan atau meningkatkan efektivitas SDM adalah budaya organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan di bawah arahan Hutomo A.P. (2021), budaya organisasi memiliki dampak yang menguntungkan dan substansial terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini mengimplikasikan bahwa karyawan akan berkinerja lebih baik dalam bekerja di perusahaan yang memiliki budaya yang positif.

Hal serupa juga berbanding lurus sesuai hasil temuan penelitian oleh Paramita, E et al (2020), Manrung.H dan Sihombing. D. (2018), Noerchoidah dan Yanus (2020), yang menyimpulkan adanya pengaruh positif signifikan dalam budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Maknanya dari simpulan ini adalah karyawan yang berbudaya dalam organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia dalam bekerja.

Hasil yang tidak berbanding lurus dikemukakan dalam penelitian Utami, N. M. Satya dan Verawati, Y (2019) yakni budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain dalam suatu budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia berbanding terbalik yang berarti penerapan budaya organisasi memberikan pengaruh penurunan kinerja SDM tersebut. Hal ini bisa dijelaskan jika budaya organisasinya adalah budaya yang melemahkan kinerja SDM.

Faktor lain dalam penilaian kinerja SDM dapat menilik hasil kerja yang telah diimplementasikan pada komitmen organisasi yang dihasilkan. Menyebabkan dampak dalam kinerja sumber daya manusia menghasilkan efektifitas komitmen organisasi tercapai. Hal terpenting untuk dapat memperhatikan komitmen organisasi karyawan karena karyawan adalah aset penting dalam perusahaan ataupun organisasi. Jadi perusahaan terus menjaga dan dapat meningkatkan kualitas pada karyawannya sehingga memiliki komitmen organisasi dapat dicapai (Robbins dan Judge, 2017).

Pendapat dari Greenberg dan Baron (2003), pelaku organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi menguntungkan bagi organisasi. Komitmen organisasi merupakan peristiwa dimana pada diri karyawan mempunyai persepsi setia dan kepatuhan pada organisasi tertentu yang bertujuan meningkatkan loyalitas keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2017). Beberapa variabel yang mempengaruhi komitmen organisasi, antara lain budaya organisasi, dan motivasi intrinsik.

Jadi komitmen yang baik akan berdampak positif jika memiliki komitmen yang kuat akan berdampak pada kinerja sumber daya manusia ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu pada Hutomo A.P (2021) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan yang memiliki arti semakin besar komitmen organisasi yang tercapai beradampak langsung pada kinerja SDM.

Hasil temuan ini selaras dengan hasil penelitian Putra.T. A, dkk (2023), Paramita. E, dkk (2020) menyatakan komitmen berpengaruh positif secara signifikan yang membuat pengaruh langsung pada kinerja sumber daya manusia.

Peneliti fokus pada subjek karyawan KSP Makmur Mandiri, Koperasi ini berdiri dari tahun 2009 dan sudah memiliki kantor cabang 154 diseluruh Indonesia. KSP Makmur Mandiri memiliki Visi menjadi salah satu koperasi terbaik di Indonesia yang memiliki budaya organisasi yang sangat baik dan sistem kekeluargaan menjadikan karyawan menjadi mudah berkembang dalam bekerja. Namun demikian terdapat menarik peneliti ajukan yang terkait dengan permasalahan kinerja sumber daya manusia yaitu kinerja keuangan Perusahaan selama 3 tahun terakhir mengalami penurunan (lihat pada Tabel 1.1).

**Tabel 1. 1**  
**Kinerja Keuangan KSP Makmur Mandiri 2018-2023**

NO	Tahun	Target Pinjaman Aktif/ Konsumen	Realisasi Pinjamn Aktif/Konsumen	Presentase (%)
1	2018	4.320	4.680	108.3
2	2019	4.320	4.824	111.5
3	2020	4.320	4.329	100,2
4	2021	4.320	3.960	96.1
5	2022	4.320	4.176	96.6
6	2023	4.320	4.032	93,3
<b>Jumlah</b>				<b>606</b>
<b>Rata-Rata</b>				<b>101</b>

*Sumber: Data KSP Makmur Mandiri*

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, kinerja keuangan KSP Makmur Mandiri selama tahun 2018-2023 mengalami pasang-surut, yaitu sudah berhasil mencapai target, walaupun ada beberapa kali dibawah target yaitu tahun 2021, 2022 dan 2023.

Target pinjaman anggota dan non anggota yang ditetapkan KSP Makmur mandiri pada wilayah Cirebon setiap tahunnya 4.320. Kenyataannya realisasi penyaluran pinjaman anggota dan non anggota cenderung mengalami penurunan pada waktu 3 tahun terakhir yakni pada tahun 2021, 2022 dan 2023. Hal ini terjadi karena adanya pengaruh covid-19 dari tahun 2020 hingga pertengahan 2022 lalu.

Untuk tetap menjadikan salah satu koperasi terbaik sesuai dengan visinya ada beberapa kantor cabang bertambah dan mengalami perubahan struktural dan jobdesk

dari karyawan yang bertambah. Hal ini menambah faktor lainnya yang membuat para karyawan kurang memiliki motivasi intrinsik dan komitmen yang menyebabkan fokus pada kinerja menjadi berkurang.

Berdasarkan uraian dari atas kontroversi (*research gap*) yang terjadi dengan penelitian terdahulu dan landasan teori yang berhubungan dengan, motivasi intrinsik, budaya organisasi dan komitmen organisasi dilengkapi pada hasil penelitian terdahulu menunjang sesuai dengan fenomena tersebut, sehingga peneliti ingin mengeksplorasi penelitian dengan judul “Model Kinerja SDM Berbasis “Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja SDM KSP Makmur Mandiri”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Bentuk rumusan permasalahan yang ditetapkan dalam penelitian dengan mengacu pada *research gap* yang terjadi dalam aktivitas bisnis, yaitu “*Bagaimana pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Komitmen Organisasi Sebagai Varibel Intervening di KSP Makmur Mandiri*”. Sejumlah *question research* (pertanyaan penelitian) yang diajukan, diantaranya:

1. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi.
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi kinerja sumber daya manusia.

4. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan Penelitian dalam studi “*Model Kinerja Sdm Berbasis Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Pada Koperasi Makmur Mandiri*” adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis motivasi intrinsik terhadap komitmen organisasi.
2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi.
3. Menganalisis pengaruh komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia.
4. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.
5. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Akademik / Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah pada bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dengan memberikan model budaya

organisasi dan motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Model tersebut juga mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* yang membantu perusahaan mencapai visi dan misinya.

## 2. Manfaat Praktis/ Manajerial

Temuan dari penelitian ini, khususnya model budaya organisasi dan motivasi intrinsik untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, dapat dikonsultasikan atau diperhitungkan ketika membuat keputusan yang berkaitan dengan koperasi.





## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Komitmen Organisasi**

Keterikatan pada organisasi tempat seseorang bekerja merupakan penafsiran umum mengenai komitmen organisasi. Sumber daya manusia diharapkan dapat menjaga kompetensi tetap terjaga dan terpelihara dengan baik, diperlukan komitmen. Komitmen organisasi merupakan suatu keyakinan yang mengikat individu pada lingkungan di mana ia bekerja, yang ditunjukkan dengan loyalitas, keterlibatan dalam bekerja dan Identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006).

Mengukur kemampuan karyawan dalam kaitannya dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan merupakan definisi komitmen organisasi (McNessee-Smith, 1996). Robbins (2003) mengungkapkan mendeteksi dampak komitmen organisasi terhadap kinerja SDM. komitmen organisasi dan keterikatannya didalam berorganisasi memiliki ciri psikologi sebagai berikut:

- 1) Adanya keinginan yang tinggi dalam organisasi sebagai anggota organisasi.
- 2) Memiliki keyakinan yang kuat berusaha mengembangkan organisasi.
- 3) Keyakinan yang tinggi menerima organisasi sesuai nilai tujuan organisasi.

Komitmen organisasional merupakan etos kerja yang krusial karena menurut Kreitner dan Kinicki (2011), individu yang berdedikasi diharapkan menunjukkan

keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di perusahaan dan kesiapan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Komitmen diyakini dengan kuat terhadap organisasi ditunjukkan dengan menerima sikap, kepatuhan yang tinggi terhadap prinsip dan tujuan dari organisasi, memiliki keinginan yang tinggi menjadi anggota agar mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pegawai yang berkomitmen tinggi berusaha bekerja maksimal dengan kinerja yang baik.

David dalam Sopiah (2008) Menemukan 4 aspek yang dapat membuat komitmen pada karyawan yakni:

1. Faktor individu mencakup hal-hal seperti jenis kelamin, usia, kepribadian dan kemampuan kerja, serta pencapaian pendidikan.
2. Jenis-jenis posisi jabatan, tingkat kesulitan dalam mengerjakan tugas, konflik dalam situasi lingkup kerja, dan tantangan internal dalam lingkup kerja.
3. Lingkup Organisasi, seperti ukuran usaha kecil, struktur organisasi, tingkat kendali, dan aktivitas serikat pekerja yang dilakukan oleh bisnis sehubungan dengan orang tertentu.
4. Keterampilan kerja. Derajat dedikasi yang dimiliki seorang pekerja terhadap organisasi dipengaruhi oleh kemampuan kerjanya yang sebenarnya.

Mengingat kembali penelitian ini berfokus pada masalah organisasi, dengan demikian pengalaman kerja dan sifat-sifat yang berhubungan dengan pekerjaan yang disertakan. Meskipun kemungkinan pada karyawan memiliki keyakinan yang baik dan mencintai terhadap organisasi, berprinsip, dan nilai-nilainya yang tidak setuju dengan berbagai aspek-aspek tertentu dari suatu yang dikerjakan mereka akan tetap menerapkan didalam organisasi begitu dengan hal sebaliknya.

Porter et al. (dalam Andika dan Darmanto, 2020) menyatakan ada 6 indikator yang berhubungan dengan komitmen organisasi terhadap kinerja yakni:

1. Menghabiskan karir di organisasi
2. Bangga dengan organisasi
3. Rasa memiliki terhadap organisasi
4. Tidak ingin keluar dari organisasi
5. Merasa memiliki andil dari organisasi
6. Merasa terikat dengan organisasi

## **2.2. Motivasi Intrinsik**

Motivasi merupakan keyakinan pada diri seseorang menyebabkan dampak dalam diri untuk melakukan suatu tindakan yang bertujuan menggapai suatu keinginan tersebut (Mathis dan Jackson, 2006). Motivasi lahir dari kata “movere” memiliki arti “dorongan” atau daya yang menggerakkan. Motivasi adalah daya menggerakkan memiliki

dampak pada seorang anggota organisasi yang berkeinginan dengan suka rela untuk mengerahkan segala kemampuan dirinya berwujud keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya dalam penyelenggaraan diberbagai kegiatan dengan penuh tanggung jawab dan menuntaskan kewajibannya, untuk mencapai tujuan dan semua sasaran organisasi sesuai ketentuan yang diinginkan (Siagian, S.P 2004).

Siagian, S.P (2004) berpendapat motivasi intrinsik dimulai dari dalam diri orang tersebut. Inspirasi ini memunculkan kejujuran tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu, dimana keduanya dapat terpenuhi. Permana (2009) memberikan penilaian bahwa motivasi intrinsik merupakan penggerak kerja yang bermula dari dalam diri pekerja sebagai pribadi, sebagai pengenalan terhadap arti penting pekerjaan yang diselesaikan.

Teori Maslow memperluas faktor yang mempengaruhi motivasi yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2007) bahwa ada unsur-unsur yang mendorong motivasi. Kedua variabel tersebut adalah faktor pemeliharaan untuk menciptakan motivasi disastifer atau ekstrinsik, dan faktor kepuasan yang biasa disebut faktor motivasi kepuasan atau motivasi intrinsik.

- A. Motivation faktor merupakan dorongan dari dalam individu untuk berprestasi (*condition intrinsic*) yang pertama prestasi yang dihasilkan (*achievement*), lalu yang kedua diakui oleh orang disekitar (*recognition*), yang ketiga tanggung jawab (*responsibility*), yang keempat memiliki

pengembangan dalam diri (*advancement*) dan yang terakhir kepuasan pada diri sendiri dalam bekerja (*the work it self*).

B. Maintenance memiliki kaitan dalam memenuhi kebutuhan untuk memelihara keberadaan SDM dengan cara memenuhi kebutuhan seperti: pertama ganti rugi (kompensasi), lalu yang kedua keselamatan dan keamanan pekerja, yang ketiga situasi kondisi bekerja, ke empat prosedural perusahaan lalu yang terakhir kualitas dan *supervise* teknis dari hubungan relasi interpersonal diantara teman dalam lingkup kerja, antara pimpinan dengan bawahan.

Menurut Robbins. S and Judge. T (2008), motivasi intrinsik memiliki indikator yang bisa dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Prestasi

Mangkunegara (2013) mengungkapkan prestasi kerja dihasilkan pada kualitas dan kuantitas, pada pencapaian seseorang karyawan dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### 2. Penghargaan

Menurut Satrohadiwiry (2010) suatu penghargaan atau imbalan yang didapat untuk membalas jasa diperoleh langsung dari perusahaan atau organisasi kepada para karyawan atau anggotanya, karena telah memberikan kontribusi

dengan tenaga maupun ide, gagasan, pikiran demi kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuan.

### 3. Tanggung jawab

Menurut Burhanudin (2000) tanggung jawab ialah kemampuan menanggung segala sesuatunya dengan menetapkan sikap atau tindakan dalam perusahaan yang ditugaskan dengan kesanggupan mengambil resiko dari suatu perbuatan yang dilakukan.

### 4. Pengembangan diri

Menurut Wahyuni (2018) Pengembangan diri ialah usaha yang dapat meningkatkan suatu keahlian dan pengetahuan dari diri karyawan atau anggota yang dikhususkan dapat melakukan suatu pekerjaan yang di inginkan dimasa ini maupun dimasa mendatang.

Jadi bisa kita simpulkan motivasi intrinsik adalah inspirasi dalam diri yang memiliki perilaku untuk melakukan pencapaian dengan ketentuan yang diyakini. Hal ini diciptakan dari rasa untuk mencapai kepuasan, target waktu, pressure dan lain sebagainya. Dalam diri karyawan atau anggota organisasi yang memiliki motivasi intrinsik menghasilkan mutu kualitas kerja yang baik dengan penyelesaian tugas sesuai waktu yang ditetapkan, suka akan tantangan dan mencapai komitmen organisasi. Dengan rasa ini upaya dorongan dari dalam diri karyawan atau anggota tersebut dapat

melampaui batas kemampuan atau komitmen organisasi dalam mencapai target yang telah ditetapkan untuk dirinya.

Pernyataan ini diperkuat dengan penelitian Andika dan Darmanto (2020) Pada judul “*The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation On Organizational Commitment And Employee Performance*” yang menyatakan semakin tinggi motivasi intrinsik akan mencapai komitmen organisasi.

Hasil serupa juga ditemukan oleh peneliti Astuti. D.K dan Susanto (2019), Asi. L.L, dkk (2021) dan Damanik. R.K, dkk (2018) yang menyatakan bahwa tingginya suatu motivasi intrinsik dapat mempengaruhi komitmen organisasi menjadi tinggi.

Hipotesis ini dapat diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

*H1: Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Semakin kuat motivasi intrinsik karyawan, maka komitmen organisasi semakin kuat*

### **2.3. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terbentuk pada suatu kelompok organisasi menciptakan pergerakan dalam menghadapi tantangan masa mendatang. Budaya organisasi merupakan kebiasaan yang diciptakan dan nilai prinsip yang menjadi tradisi pada anggota perusahaan yang sudah diterapkan, dipahami dan dikembangkan terus menerus bertujuan menguatkan untuk mencapai tujuan perusahaan dan dapat dijadikan pedoman perusahaan atau organisasi (Moeldjono 2003).

Budaya organisasi memiliki peran penting secara terarah akan meningkatkan kinerja SDM berdampak langsung terhadap efektivitas kerja penuh kedisiplinan untuk menjaga eksistensi kinerjanya. Budaya yang tercipta pada sekelompok orang menentukan atau mengembangkan budaya organisasi ketika mereka belajar mengatasi tantangan baik melalui adaptasi internal maupun eksternal. Budaya ini begitu sukses sehingga diterima sebagai pendekatan yang tepat untuk mengajarkan anggota baru tentang cara melihat, merasakan, memiliki ide dan dapat menyelesaikan masalah (Afandi, 2018). Nilai-nilai bersama suatu organisasi menjadi kerangka bagaimana para anggotanya berperilaku guna mewujudkan tujuan atau aspirasi perusahaan (Sutrisno, E. 2018).

Menurut Sutrisno, E (2017) budaya organisasi memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi tradisi dalam lingkup organisasi yakni sebagai berikut:

1. Nilai-Nilai (Keyakinan)

Hal ini menunjukkan bahwa keyakinan sudah mendarah daging dalam budaya seseorang dan diperoleh melalui bimbingan orang tua, warisan keluarga, atau interaksi sosial. Dengan demikian, keyakinan atau nilai-nilai seseorang bisa saja berubah, meskipun terjadi modifikasi sebenarnya, hal ini bergantung pada derajat nilai-nilai budaya.

2. Karakter (Kepribadian)



Ciri utama karakter atau kepribadian seseorang adalah locus of control internal ini memiliki arti kebiasaan berkaitan dengan tingkat independensi yang tinggi, Tingkat kedisiplinan yang sangat baik, dan akuntabilitas individu sangat tinggi. Artian sebaliknya pada locus of control eksternal ialah seorang individu cenderung menyalahkan orang lain daripada bertanggung jawab atas tindakannya, serta memiliki disiplin dan rasa tanggung jawab yang buruk.

### 3. Pendidikan

Pendidikan adalah tindakan menyampaikan keahlian bertujuan untuk mengubah perilaku dalam individu secara permanen menjadikan kualitas diri lebih baik dari pada sebelumnya.

### 4. Pengalaman

Dalam pengertiannya pengalaman adalah bukti nyata mengenai suatu peristiwa atau proses diberikan melalui pengalaman, dan bukti ini seringkali berbanding terbalik dengan teori yang dikembangkan melalui proses-proses pembelajaran.

Sebagaimana dikemukakan oleh Darajat, T.A (2015) bahwa indikator budaya organisasi terdiri dari:

#### 1. Integritas

Terdapat kepercayaan dan aspek moral dan etika yang dihormati pegawai dalam bekerja yang meliputi pelaksanaan ibadah, pengabdian, dan reputasi pribadi dan

organisasi.

## 2. Profesionalisme

Kemampuan teknis dan sikap mental yang tinggi yang berorientasi pada menghasilkan atau melakukan yang terbaik. Termasuk: tanggung jawab, disiplin, dan berorientasi masa depan.

## 3. Teladan

Sesuatu yang dapat ditiru dan diikuti oleh orang lain karena sikap yang baik dan benar antara lain: bersikap adil, tegas, dan bijaksana.

## 4. Penghargaan terhadap Sumber Daya Manusia

Penghargaan pada SDM ini adalah sebagian hal utama yang dimiliki perusahaan termasuk menjaga kualitas dari pada individu sumber daya manusianya, menghargai pendapat orang lain, serta imbalan berdasarkan hasil kerja.

Berdasarkan beberapa uraian yang dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa suatu budaya organisasi memiliki tradisi pada nilai-nilai dan keyakinan Bersama dalam memberikan suatu tujuan bagi anggotanya dilembaga dan menjadikannya sebagai aturan atau standar perilaku organisasi berasal dari gagasan dan cita-cita organisasi yang akan mencapai Komitmen Organisasi. Dengan demikian

budaya organisasi adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi organisasi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dikemukakan oleh Hutomo A.P (2021) adanya pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Artinya individu pada seseorang yang memiliki nilai budaya organisasi yang baik akan menciptakan kinerja SDM mengalami peningkatan dalam bekerja.

Hasil serupa juga ditemukan oleh peneliti Astuti. D.K dan Susanto (2019), Asi. L.L, dkk (2021) dan Damanik. R.K, dkk (2018) Karyawan atau anggota memiliki nilai budaya organisasi yang baik maka kinerja sumber daya manusia secara signifikan akan meningkatkan komitmen organisasi yang telah ditentukan.

Hipotesis ini dapat diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

*H2: Budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Semakin kuat penerapan budaya organisasi maka komitmen organisasi semakin kuat.*

#### **2.4. Kinerja Sumber Daya Manusia**

Kinerja sumber daya manusia adalah hasil akhir yang dicapai oleh individu yang melampaui kewajibannya kepada organisasi dan dapat memberikan hasil kinerja yang memiliki insentif positif bagi peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Mangkunegara, A. P. (2017) mencirikan kinerja SDM sebagai sesuatu yang diciptakan oleh orang-orang yang dapat diperhatikan dan diperkirakan dimana

konsekuensi dari perkiraan dan persepsi tersebut akan sebanding dengan kapasitas atau tingkat komitmen individu. Kinerja juga dikaitkan dengan aktivitas atau perilaku pekerja dalam upaya mereka untuk membantu organisasi mencapai tujuan organisasi (Blickle et al., 2011).

Hal lain pada kinerja sumber daya manusia, sebagaimana dirujuk oleh Ferdinand (2000), kinerja SDM merupakan elemen yang sering digunakan untuk mengukur dampak teknik dan strategi yang dilakukan oleh organisasi. Selain itu, Ferdinand (2000) juga menyatakan bahwa kinerja aset manusia yang baik dikomunikasikan dalam tiga proporsi utama nilai signifikan, yaitu nilai penjualan, perkembangan penjualan, dan porsi pasar kinerja SDM. Merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dalam proses pemasaran secara umum suatu organisasi atau perusahaan.

Skema teoritis memiliki landasan dasar untuk membagi kinerja SDM dalam tiga bagian yang dikemukakan dalam Motowidlo & Scotter, dalam Mukti, 2009 yakni sebagai berikut:

1. Memiliki peranan dan berada dalam bagian dari organisasi.
2. Mengikuti kegiatan dan standar performa yang diinginkan oleh Perusahaan atau organisasi.
3. Memiliki inovatinsi tinggi dan reaktif dalam menjalankan tugas seperti bekerjasama dengan anggota lainnya, solutif dalam penyelesaian masalah pada organisasi, memiliki ide dan gagasan untuk meningkatkan kemajuan

organisasi, pengembangan diri dan menunjukkan hal baik organisasi diluar organisasi.

Byars dan Rue (1985) menemukan adanya faktor-faktor yang berdampak pada kinerja yaitu factor pada diri sendiri dan dari factor lingkungannya dengan kata lain sebagai berikut:

1. Keinginan berusaha lebih keras (effort) yang memiliki artian mengerahkan seemua kekuatan dala diri secara fisik dan mental untuk menyelesaikan tugas yang diinginkan.
2. Abilities atau sifat dalam individu yang diperlukan dalam melaksanakan perencanaan yang sudah ditetapkan.
3. Role/Task perception dengan segala persepsi yang dirasa perlu oleh seseorang dalam penyelesaian tugas yang diharapkan. Sedangkan faktor lingkungan yang dimaksud adalah peralatan, perlengkapan, waktu, material, pendidikan, struktur organisasi, pelatihan dan keberuntungan.

Berikut ini beberapa indikator dalam mengukur suatu kinerja sumber daya manusia yang mengacu pada pendapat yang dikemukakan Mathis, R.L., and Jackson (2009) yaitu:

1. Jumlah penjualan, yaitu jumlah penjualan pada produk yang dihasilkan dalam pencapaian perusahaan.

2. Pertumbuhan pelanggan, yaitu tingkat volume pertumbuhan dari pelanggan yang berhasil diraih perusahaan.
3. Mendapat keuntungan, berdasarkan volume penjualan produk yang berhasil mendapatkan keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Berhasil atau tidaknya kinerja yang dicapai oleh suatu lembaga atau perusahaan baik secara perorangan maupun secara berkelompok diperoleh dimana pelaksanaannya dapat diperkirakan dengan menggunakan alat-alat yang dihasilkan dalam ujian dengan ukuran pelaksanaan yang umum, kemudian diubah menjadi dasar. melakukan evaluasi yang dapat mencakup berbagai hal, khususnya: jumlah pekerjaan, sifat pekerjaan, pertunjukan yang disampaikan, pilihan yang diambil dalam menyelesaikan pekerjaan dan serangkaian tanggung jawab yang diharapkan.

Wibowo (2010) menyatakan motivasi intrinsik adalah keinginan pada diri untuk bertindak. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kusumayanti dkk (2020) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM, hal ini disebabkan oleh pekerja mempunyai pilihan untuk merasakan inspirasi kerja yang baik di tempat kerja, apalagi adanya kewajaran dalam peredaran tingkat gaji. dan dengan adanya penghargaan, hal ini akan membangun kualitas-kualitas yang baik dalam memberdayakan pekerja untuk bekerja lebih efektif, mendasar, strategis, imajinatif dan inovatif.

Penelitian dari Kusumastuti, W at al, (2023) juga mendukung penelitian in dengan mengemukakan bahwa Motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya bahwa individu pada anggota yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan mempengaruhi tingkat kinerja sumber daya manusia.

Pendapat serupa juga dikemukakan Pananrangi, dkk (2020), Penelitian Festining tyas dan Gilang (2020) bahwa motivasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, ini disimpulkan bahwa individu pada anggota yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan menciptakan kinerja sumber daya manusia mengalami perkembangan dalam kerja.

Hipotesis ini dapat diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

*H3: Motivasi intrinsik berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin kuat motivasi intrinsik, maka kinerja SDM semakin meningkat.*

Robbins (2006), budaya organisasi hampir sama dengan aturan-aturan yang ada dalam suatu organisasi, dimana para anggota harus menaati aturan-aturan tersebut. Dengan kata lain budaya organisasi merupakan tradisi nilai-nilai yang diterapkan dan dipahami pada anggotanya sebagai pedoman dalam melaksanakan pekerjaan. Tinjauan pustaka dan hipotesis budaya organisasi memiliki peranan berkaitan langsung terhadap keberhasilan diorganisasi tersebut, misalnya dalam membangun kinerja organisasi atau memberdayakan kinerja SDM. Dilihat pada budaya organisasi dapat mempengaruhi

efektivitasnya yang memungkinkan organisasi menjadi kuat atau lemah pada tradisi budaya organisasinya.

Robbins (2006) menyatakan bahwa setiap organisasi hendaknya mempunyai budaya yang kuat karena akan berdampak lebih besar terhadap perilaku para anggota organisasi. Terbukti melalui budaya yang kuat dapat menyebabkan seluruh aktivitas anggota diarahkan pada misi organisasi dan tercapainya tujuan organisasi. Penelitian empiris diantara budaya organisasi dengan Kinerja SDM menurut Manrung.H dan Sihombing. D. (2018) mengungkapkan terdapat pengaruh positif secara signifikan dalam budaya organisasi terhadap Kinerja SDM.

Hipotesis ini dapat diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

*H4: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Semakin kuat budaya organisasi maka kinerja SDM semakin meningkat.*

Komitmen organisasi ialah rasa yang terikat atau keterikatan secara pikiran atau fisik dalam karyawan diorganisasi Dimana mereka bekerja (Wirawan, 2013). Komitmen organisasi didapatkan mencerminkan keterikatan dalam setiap langkah dan loyalitas karyawannya terhadap organisasi, yang ditunjukkan dengan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja.

Keterlibatan dan Loyalitas (komitmen) ini memiliki pengaruh oleh karyawan atau anggota yang dibebankan suatu pekerjaan yang terlampau tinggi kepada bawahan dan selalu dilakukan dengan kinerja yang maksimal sesuai dengan keinginan pimpinan



organisasi atau perusahaan tersebut. Penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Andika dan Darmanto (2020) menyimpulkan bahwa adanya pengaruh pada komitmen organisasi berpengaruh kinerja sumber daya manusia

Hal serupa juga selaras dengan hasil temuan penelitian Hutomo A.P (2021) Putra A.T, dkk (2023), Paramita. E, dkk (2020) menyatakan komitmen berpengaruh positif secara signifikan yang membuat pengaruh langsung pada kinerja sumber daya manusia.

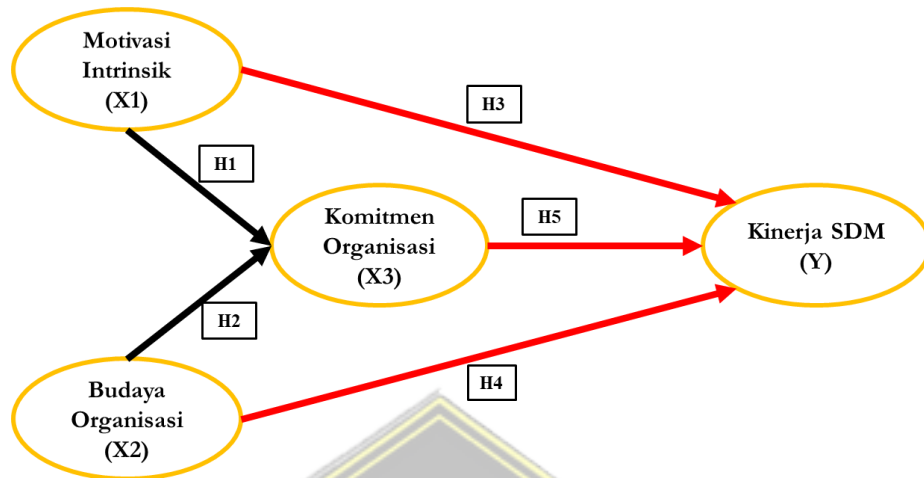
Hipotesis ini dapat diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

*H5: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.*

*Semakin kuat komitmen organisasi maka kinerja SDM semakin meningkat.*

## **2.5. Model Empirik**

Semakin terpenuhinya dan meningkatnya motivasi intrinsik karyawan dan budaya organisasi yang baik akan berdampak positif terhadap komitmen organisasi yang akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan uraian di atas sehingga model dari kerangka pemikiran teoritis dapat disajikan sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Teoritis



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Pelaksanaan penelitian ini bertujuan menganalisis kebenaran suatu hipotesis dalam penelitian untuk memperjelas keakuratan hipotesis terhadap teori yang nantinya diimplementasikan sebagai landasan. Permasalahan yang diperkenalkan dalam penelitian ini adalah isu-isu yang diajukan oleh para ahli di masa lalu, yang memerlukan bantuan untuk realitas terkini. Berkaitan dengan permasalahan yang terjadi, peneliti memutuskan untuk mengimplementasikan penelitian berjenis *explanatory research* yaitu suatu penelitian yang mengkaji korelasi diantara variabel yang terlibat dalam penelitian melalui analisis hipotesis yang memuat penggambaran korelasi diantara variabel penelitian (Singarimbun, 1982)

#### **3.2. Sumber Data**

##### **3.2.1. Data Primer**

Data Berdasarkan pendapat Fuad Mas'ud, (2004) definisi data primer yaitu sekumpulan bukti yang didapatkan peneliti secara khusus tanpa melibatkan bantuan pihak lain atau dilakukan secara langsung oleh peneliti sendiri, dimana nantinya bukti tersebut membantu peneliti dalam menjawab setiap rumusan permasalahan yang

ditetapkan dalam penelitian. Sehingga peneliti memanfaatkan data primer ini sepanjang penelitian berlangsung.

Informasi yang terangkum dalam data primer diantaranya, kinerja SDM, komitmen dan budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan biodata responden, seperti masa kerja, pendidikan, jenis kelamin, dan umur. Informasi dalam data primer tersebut memiliki keterkaitan dengan kondisi sosial masyarakat.

### **3.2.2. Data Sekunder**

Data Suatu informasi berkaitan dalam penelitian yang bersumber secara tidak langsung melalui seseorang didapatkan dengan cara mencatat dari pihak lain disebut dengan data sekunder (Fuad Mas'ud, 2004). Informasi yang termasuk data sekunder yaitu data dokumenter atau arsip baik yang dipublikasikan maupun tidak, laporan historis, dan catatan. Pada penelitian ini, data sekunder-nya berupa data jumlah dan biodata karyawan di Koperasi Makmur Mandiri.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Peneliti mengimplementasikan metode kuesioner dengan melakukan survei langsung untuk mengumpulkan data dalam penelitian. Metode ini untuk mendapatkan laporan diri sendiri, atau setidaknya pada informasi pribadi serta keyakinan (Hadi, 1993). Para ilmuwan menggunakan instrumen penelitian berupa kuisoner yang akan disebarkan kepada anggota atau karyawan KSP Makmur Mandiri untuk diisi atau dijawab setelah melalui kesiapan yang terencana dan sistematis.

Kuesioner menyajikan beberapa pertanyaan sesuai variabel penelitian yakni Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, serta Kinerja SDM. Untuk mengumpulkan data yang dapat diolah, dikontrol dan dikoreksi dengan teliti, peneliti membeuatkan pertanyaan terlebih dahulu menjadikan suatu data kuantitatif. Lalu perumusan pertanyaan dihruskan sesuai dengan keperluan peneliti dan relevansinya sesuai permasalahan KSP Makmur Mandiri. Pendistribusiannya penulis menggunakan kuesioner ber-Skala Likert.

Skala Likert bermanfaat menjadikan suatu alat tolak ukur pandangan atau persepsi, pendapat atau sikap pada sekelompok orang mengenai berbagai fenomena yang terjadi (Suliyanto, 2018). Agar dapat mengumpulkan data dan memahami tanggapan responden penelitian dengan baik, peneliti merumuskan pertanyaan dengan mengaplikasikan metode *Likert's Summated Ratings*

Sugiyono (2010), memiliki pandangan bahwa skala Likert dimanfaatkan untuk tolak ukur pada sikap, pendapat dan pandangan dari individu ataupun sekumpulan individu mengenai kejadian sosial. Peneliti akan menilai setiap respon responden dalam kuesioner dengan menggunakan nilai skala 1 hingga 7, dimana nilai 7 untuk respon SSS (Sangat Setuju Sekali) sedangkan nilai 1 untuk respon SSTS (Sama Sekali Tidak Setuju). Sementara itu, nilai 2; 3; 4; 5; dan 6 masing-masing untuk respon STS (Sangat Tidak Setuju); TS (Tidak Setuju); CS (Cukup Setuju); S (Setuju); dan SS (Sangat Setuju), sebagaimana direpresentasikan dalam Tabel 3.1.

:

**Tabel 3. 1**  
**Skala Penelitian**

Sama Sekali Tidak Setuju	1 (SSTS)	2 (STS)	3 (TS)	4 (CS)	5 (S)	6 (SS)	7 (SSS)	Sangat Setuju Sekali

#### 3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Pendapa dari peniliri yang dikatakan Indrianto dan Supomo (2009) menefinisikan operasional ialah penentuan konstruk untuk dijadikan variabel yang bisa diukur. Variabel dan indikator yang dilakukan pada penelitian akan disajikan disajikan dalam Tabel 3.1.

**Tabel 3. 2**  
**Variabel dan Indikator**

Variabel	Definisi Oprasional	Indikator	Sumber
Motivasi Intrinsik	Merupakan motif, alasan dan dorongan kuat dari dalam diri individu dalam menjalankan pekerjaannya.	1. Prestasi kerja 2. Penghargaan 3. Tanggung Jawab 4. Pengembangan Diri	Marjaya, f pasaribu, (2019) Robins, (2006)

Budaya Organisasi	Mempunyai nilai, norma dan prinsip memiliki keyakinan dan dijalankan secara bersama dalam organisasi untuk kesesuaian tujuan dan aspirasi organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integritas</li> <li>2. Profesionalisme</li> <li>3. Teladan</li> <li>4. Penghargaan</li> </ol>	<p>Hutomo A.P., (2021)</p> <p>Sudaryo, dkk., (2018)</p>
Komitmen Organisasi	Mempunyai wujud pada keyakinan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui loyalitas, keterikatan, bangga dan identifikasi karyawan dengan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loyalitas</li> <li>2. Keterikatan</li> <li>3. Kebanggaan</li> </ol>	<p>Andika dan Darmanto, (2020)</p> <p>Hutomo A.P., (2021)</p>
Kinerja Sumber Daya Manusia	Merupakan pencapaian hasil kerja karyawan tenaga pemasaran pada satu periode penilaian kerja.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pencapaian Target</li> <li>2. Minimal Komplain</li> <li>3. Kepuasan Pelanggan</li> <li>4. Efisiensi Biaya</li> <li>5. Efisiensi Waktu</li> </ol>	<p>Fuad Mas'ud, (2004)</p> <p>Andika dan Darmanto, (2020)</p>

### 3.5. Responden

Definisi populasi berdasarkan pendapat Arikunto, (1996) yaitu sekumpulan subjek penelitian. Lalu Anderson, dalam Arikunto, (1996) menambahkan bahwa populasi termasuk sekumpulan elemen yang mempunyai karakteristik tersendiri untuk membantu peneliti mencapai tujuan penelitian. Sedangkan menurut asumsi Sugiyono, (1999) populasi diartikan sebagai ruang lingkup general yang didalamnya terdapat subjek maupun objek yang dipilih oleh peneliti dan memiliki kualitas maupun karakteristik tertentu untuk dianalisis lebih lanjut oleh peneliti dan diambil

kesimpulannya. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah karyawan dan anggota Koperasi Makmur Mandiri, yang sudah berdiri dari Tahun 2009, KSP Makmur Mandiri memiliki Jaringan kantor cabang sebanyak 180 Kantor Cabang.

Karena luasnya kantor cabang KSP Makmur mandiri, peneliti melakukan sampel dalam penelitian ini di cabang wilayah Cirebon Jawa Barat hingga Semarang Jawa Tengah yang memiliki responden 120. Pengambilan sampel ini bisa disebut dengan teknik “*Purposive Sampling*” dengan kata lain sampel diambil dengan mempertimbangkan karakteristik dan kualitas dari populasi yakni sebagai berikut:

1. Memiliki Pengalaman bekerja minimal selama 1 tahun.
2. Representatif di wilayah kerja KSP Makmur Mandiri.

Data yang dikumpulkan dianggap sangat penting dalam melakukan sebuah penelitian, karena bertujuan untuk melakukan suatu penelitian dan memperoleh data yang berkualitas. Sehingga bilamana tidak mengerti metode yang baik hasil dalam perolehan data dalam penelitian akan menyulitkan dan menjadikan kurangnya validitas data yang baik. Teknik yang diimplementasikan peneliti untuk mengumpulkan data, diantaranya :

- 1) Studi Kepustakaan

Teknik mengumpulkan data dengan cara menyalin, mengutip, memahami, dan mempelajari suatu teori maupun materi yang berkaitan dalam



penelitian terlebih dahulu untuk memudahkan dalam analisis dan penataan konsep penelitian disebut dengan studi kepustakaan. Menurut Syahrudin dan Salim (2012), studi kepustakaan merujuk pada materi atau teori yang terkandung dalam buku-buku, serta dokumen-dokumen sesuai relevansi yang dibutuhkan untuk tujuan penelitian. Kegiatan studi kepustakaan ini, adalah awal pada pendahuluan yang dilaksanakan pada penyusunan penelitian.

2) Penyebaran Kuesioner

3) Menurut Hadi Sabari Yunus (2010), kuisoner ialah suatu pertanyaan-pertanyaan yang direncanakan sesuai konsep dari seorang peneliti agar upaya mengumpulkan data bisa menjawab setiap rumusan permasalahan secara ilmiah. *kuisoner* yang sudah disajikan lali dibagikan lagsung kepada responden yang telah disasarkan. Sedangkan penyebaran pada metode kuisoner ialah cara mengumpulkan data primer yang valid dari responden terpilih menjadikan sampel dari penelitian.

4) Menurut Sugiyono, (2015) kuisoner ialah metode pengumpulan data dengan meakukan secara bertanya atau pernyataan tertulis secara langsung dari responden untuk dijawab, metode pengumpulan data melalui teknik kuisoner ini sangat diyakni dapat dimanfaatkan dengan mudah bilamana responden mencakup wilayah yang besar dan tersebar jarak yang luas.Sugiyono, (2015)

mengatakan untuk penelitian dengan menyusun pertanyaan pada kuisioner mengharuskan peneliti melampirkan pilihan jawaban dalam skala likert untuk dijadikan sampel. Skala likert ini merupakan skala pengukuran untuk menilai variabel penelitian dalam setiap item pernyataan.

### **3.6. Teknik Analisis Data**

Tahap pertama yang dilakukan peneliti dalam menganalisis data yaitu melakukan analisis statistik deskriptif, dalam menguji instrument-instrumen pada hipotesis dengan melalui uji SEM (*Structural Equation Modelling*) dengan setiap hipotesis yang akan dianalisa dan menguji hubungan antara variabelnya melalui penggunaan Smart PLS 4.0 SEM dalam menganalisis multivariate akan menghasilkan analisis dari hubungan antara variabel secara lebih kompleks sehingga hubungan antar variabel dapat dijelaskan secara terang benerang. SEM mempunyai beberapa metode statistik untuk menguji korelasi yang terjadi diantara variabel penelitian secara terperinci.

Hal penting dari SEM dapat menganalisis maupun menentukan kebenaran suatu model. Sehingga pada SEM persyaratan utamanya yaitu membuat konstruk dari model struktural dan model pengukuran. Bentuk model berupa diagram jalur yang pembuatannya didasarkan atas justifikasi dalam teori penelitian dan program yang digunakan untuk menjalankannya yaitu PLS (*Partial Least Square*) dengan teknik OLS (*Ordinary Least Square*), dimana teknik ini bisa menangani beragam keterbatasan

dalam analisis regresi. Contohnya, saat data memiliki karakter bermasalah seperti data mengalami multikolinearitas, tidak terdistribusi normal, adanya *missing value*, dan berukuran kecil.

Dengan demikian dalam penggunaan SEM menjadikan alat statistik yang kegunaannya dapat membangun sekaligus menganalisis sebab akibat dalam model statistik. Alat statistik berupa SEM tergolong kedalam teknik hibrida untuk *confirmatory* (menegaskan) hasil analisis jalur, faktor, dan regresi yang berkaitan dengan kasus pada SEM.

### **3.6.1. Statistik Deskriptif**

Tujuan analisis statistik deskriptif berdasarkan pendapat Sugiyono (2015), yaitu memeriksa hasil pengukuran untuk menyelesaikan penyelidikan informasi dengan menggambarkan atau menunjukkan informasi yang telah dikumpulkan sesuai manfaatnya, tanpa mengharapkan hasil yang umum. Pemeriksaan ini biasanya bersifat grafis yang dapat memahami karakter responden.

### **3.6.2. Analisis Structural Equation Model (SEM) dan Analisis Partial Least Square (PLS)**

Penggunaan perangkat lunak PLS (*Partial Least Square*), pada SEM (*Structural Equation Model*) digunakan sebagai metode statistik untuk menguji penelitian ini. Menurut Ghazali & Latan (2012), SEM dapat mengintegrasikan persamaan dari berbagai model yang dibuat dengan menggunakan prinsip-prinsip

ekonometrik yang dikombinasikan bersamaan prinsip-prinsip pengaturan psikologis maupun sosiologis. Hal ini memungkinkan untuk menggambarkan variabel laten, yang tidak diukur secara langsung, dimana proses pengukuran ini melibatkan indikator variabel, atau variabel *manifes*.

Metode statistik multivariat untuk membandingkan beberapa variabel terikat dan bebas disebut analisis PLS (*Partial Least Square*) (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Pendekatan statistik SEM mencakup opsi PLS yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah regresi berganda, terutama yang melibatkan sedikit data dalam sampel penelitian, data yang hilang, dan multikolinearitas. Terdapat dua sub-model dalam analisis PLS yaitu, (1) *inner model* (model struktural) yang diimplementasikan dalam uji hipotesis pada model prediksi ataupun uji kausalitas dan (2) *outer model* (model pengukuran) yang diterapkan dalam uji reliabilitas maupun validitas. Penjelasan untuk kedua sub-model tersebut, yaitu :

A. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

O Definisi model pengukuran atau *outer model* yaitu suatu korelasi yang terbentuk diantara tolok ukur dalam variabel *laten* baik endogen maupun eksogen. Ada tiga *outer model* menurut Abdillah & Jogiyanto, (2015) yaitu :

1. Jenis *outer model* yang memiliki korelasi dengan *manifest variable* pada konstruk berkorelasi tinggi disebut dengan *convergent validity*. Metode yang diimplementasikan untuk mengukur *convergent validity* yaitu *rule of thumb*

dengan *loading factor* bernilai diatas 0,7. Namun dalam penelitian yang bersifat *exploratory* dan *confirmatory* harus memiliki nilai *loading factor* diantara 0,6 hingga 0,7 dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dalam penelitian *exploratory* tidak boleh dibawah 0,5.

2. Gagasan bahwa tidak boleh ada korelasi yang kuat antara pengukuran berbagai konstruk (variabel *manifes*) merupakan konsep dari *discriminant validity*. Dengan menggunakan indikator refleksi, uji validitas ini melihat nilai *cross-loading* pada setiap variabel harus lebih dari 0,70. Membandingkan nilai korelasi antar komponen model juga dapat digunakan untuk membandingkan akar kuadrat nilai AVE untuk setiap konstruksi.
3. PLS-SEM adalah pendekatan analisis reliabilitas yang melihat *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* ketika membangun item refleksif. Akibatnya, ketika menilai reliabilitas konstruk menggunakan *Cronbach's Alpha*, nilainya menjadi lebih rendah. Saran yang mudah untuk meningkatkan reliabilitas adalah saran yang lebih berfokus pada *composite reliability*. Untuk mengevaluasi reliabilitas konstruk bisa mengimplementasikan *rule of thumb* dan indikasi diterimanya yaitu nilai *composite reliability* harus lebih tinggi dari 0.7

## B. Evaluasi Model Pengukuran (*inner model*)

Sudut pandang Ghozali (2012), menentukan keterkaitan antar variabel laten atau konstruk berdasarkan teori substantif yang merupakan salah satu tujuan evaluasi *inner model*. Tahap awal yaitu melakukan pemeriksaan *R-squares* untuk setiap variabel laten endogen dalam model struktural PLS untuk menentukan kemampuan prediktif model laten. Berikut empat penjelasan lebih lanjut mengenai model laten menurut penjelasan Ghozali (2012), yaitu :

### 1. *R-square* ( $R^2$ )

Tahap awal untuk menilai model struktural yaitu dengan memprediksi kondisi variabel endogen melalui analisis nilai *R-squares*. Menurut Ghozali dan Latan, variasi nilai *R-square* mungkin dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana beberapa faktor laten eksogen mempengaruhi variabel endogen yang dipengaruhi secara signifikan. Nilai *R-square* yang mengindikasikan model dalam kondisi lemah, sedang, dan kuat masing-masing bernilai 0,25; 0,50; dan 0,75.

### 2. *Q<sup>2</sup> Predictive Relevance*

Jenis *inner model* untuk merepresentasikan sintesis fungsi *fitting* dan *cross validation* yang berperan dalam menelaah estimasi maupun *observed variable* pada parameter konstruk disebut dengan *Q<sup>2</sup> predictive relevance*. Indikasi pengambilan keputusaannya yaitu suatu model dikatakan terbebas dari

*predictive relevance* jika  $Q^2 < 0$  dan begitupun sebaliknya suatu model dikatakan mengalami *predictive relevance* jika  $Q^2 > 0$ .

### 3. *Quality index*

Jenis *inner model* yang mempunyai kesamaan fungsi dengan CB-SEM dalam hal menganalisis *goodness of fit model* terkait karakteristik *global optimization* yaitu *quality index*. Fokus validasi model adalah model prediksi karena berdasarkan pendapat ahli tingkat prediksi PLS dalam kategori sangat kuat. Beberapa komponen yang harus tervalidasi dalam PLS *path modelling* tipe *quality index* yaitu bentuk seluruh model, model *structural*, dan model pengukuran. Kemudian nilai *gof* kategori *large*, *medium*, dan *small* masing-masing senilai 0,36; 0,25; dan 0,10.

### 4. *Bootstrapping* (Uji hipotesis)

Pelaksanaan uji hipotesis ditujukan untuk mengetahui diterima atau ditolaknya hipotesis yang sudah ditetapkan dalam penelitian dengan menganalisis *t-value*. Nilai signifikansi yang ditetapkan dalam uji hipotesis senilai 0,05. Pada *software* PLS, *t-value* direpresentasikan dalam *table path coefficient*. Berdasarkan penjelasan Haryono, (2016), indikasi pengambilan keputusannya yaitu nilai P (probabilitas) tidak lebih dari atau setara 0,05 dan t-statistik diatas atau setara 1,967 berarti terjadi penerimaan  $H_0$  dan begitupun sebaliknya.

Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur tidak berkaitan dengan analisis faktor yang menjadi penyebabnya, namun akan mengkarakterisasi hubungan dalam model yang telah ditentukan. Analisis Jalur dapat digunakan untuk mengevaluasi secara langsung dan tidak langsung ukuran hubungan sebab akibat antara banyak variabel serta posisi hirarkis antara variabel dalam urutan rute sebab akibat. Sementara pengaruh tidak langsung mengharuskan melalui variabel lain, pengaruh langsung mengacu pada arah interaksi tanpa harus melalui variabel lain. Gunakan koefisien regresi terstandarisasi, yang sering dikenal sebagai koefisien beta, untuk menentukan tingkat pengaruh langsung antar variabel. Persamaan koefisien beta, yaitu :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan:

$X_1$  = Motivasi Intrinsik

$X_2$  = Budaya Organisasi

$Y_1$  = Komitmen Organisasi

$Y_2$  = Kinerja SDM

$b$  = Besarnya kenaikan atau penurunan

$e$  = Standar Error



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi

Populasi dalam penelitian yaitu karyawan maupun anggota KSP Makmur Mandiri yang tersebar di wilayah Kabupaten Cirebon Jawa Barat hingga Semarang Jawa Tengah. Untuk proses penyebaran kuesioner dilakukan dengan mendatangi kantor wilayah Jawa Tengah beralamat di Semarang dan kantor wilayah beralamat di Cirebon Jawa Barat secara langsung, untuk mempersingkat waktu penelitian karena jarak penyebaran dilakukan dengan penggunaan media internet yaitu *Google Form* sehingga diperoleh sampel sebesar 120 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, akan dijelaskan pada pembahasan berikutnya dibawah ini..

#### 4.2. Gambaran Umum Responden

Berikut merupakan gambaran umum terkait responden yang ada di penelitian ini diklasifikasikan berdasarkan beberapa kriteria berikut.

**Tabel 4. 1**  
**Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Persentase	Frekuensi	Persentase
Laki-laki		84	70%

Perempuan	36	30%
Jumlah	120	100%

*Sumber: Data diolah, 2024*

Pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari total 120 responden terdiri atas responden laki-laki dengan jumlah 84 responden (70%) dan anggota atau karyawan perempuan berjumlah 36 responden (30%). Dengan demikian bisa terlihat bahwa pada penelitian ini mayoritas didominasi oleh tenaga kerja laki-laki. Hal ini bisa dipahami karena KSP Makmur Mandiri bergerak dibidang lembaga keuangan yang dimana penggunaan tenaga kerjanya dibutuhkan laki-laki.

Berikut adalah profil data responden berdasarkan usia tenaga kerja karyawan KSP makmur mandiri bisa dilihat pada tabel 4. 2 sebagai berikut:

**Tabel 4. 2**  
**Profil Responden Berdasarkan Usia Karyawan**

Usia Karyawan	Frekuensi	Persentase
18-25 Tahun	41	34,2%
26-30 Tahun	33	27,5%
31-35 Tahun	26	21,7%
36-40 Tahun	13	10,8%
40 Tahun	7	5,8%
Jumlah	120	100%

*Sumber: Data diolah, 2024*

Tabel 4.2 mendeskripsikan dari total 120 responden yang berada pada umur 18- 25 tahun berjumlah 41 orang (34,2%), 25-30 tahun berjumlah 33 orang (27,5%), 30- 35 tahun berjumlah 26 orang (21,7%), 35-40 tahun berjumlah 13 orang (10,8%), diatas 40 tahun berjumlah 7 orang (5,8%).

Merujuk ditabel 4.2 dapat disimpulkan umur 25-30 tahun yaitu berjumlah 36 orang (30%) hal ini bisa dipahami karena pada usia 25-30 merupakan usia yang tergolong produktif serta usia tersebut sudah mulai memasuki masa dewasa dan berperan dalam menentukan pengambilan keputusan yang rasional.

Selanjutnya profil data responden berdasarkan tingkat Pendidikan bisa menilik pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4. 3**  
**Profil responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan**

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	27	22,5%
Diploma (D3)	6	5,0%
Sarjana (S1)	86	71,7%
Magister (S2)	1	0,8%
Jumlah	120	100,0%

*Sumber: Data diolah, 2024*

Tabel 4.3 mendeskripsikan bahwa dari total 120 responden terdiri dari SMA berjumlah 27 orang (22,5%), Diploma (D3) berjumlah 6 orang (5%), Sarjana (S1)

berjumlah 86 orang (71,7%), Magister (S2) berjumlah 1 orang (0,8%). Dapat dilihat bahwa dalam penelitian ini mayoritas karyawan KSP Makmur Mandiri rata-rata pada tingkatan Sarjana (S1) yaitu sebanyak 86 orang (71,7%).

Dapat dipahami karena dari latar belakang pendidikan memiliki peranan besar pada perusahaan atau organisasi dalam keberlangsungan dari Perusahaan atau organisasi terkait. Pendidikan yang lebih tinggi tentu akan mempertimbangkan dampak baik dan buruknya apabila menggunakan suatu produk atau jasa. Selain itu, membuka jaringan yang luas dan profesionalitas.

Berikut adalah profil data responden berdasarkan jabatan bisa dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

**Tabel 4. 4**  
**Profil Responden Berdasarkan Posisi Jabatan Karyawan**

Jabatan	Frekuensi	Persentase
Marketing	55	45,8%
Admin	19	15,8%
Kasir	15	12,5%
Wakil Manager	12	10,0%
Manager	15	12,5%
Staff Wilayah	2	1,7%
Kordinator Wilayah	2	1,7%
Jumlah	120	100,0%

*Sumber: Data diolah, 2024*

Berdasarkan pada data dalam tabel 4.4 bisa terlihat dari 120 responden adalah Marketing berjumlah 55 orang (45,8%), Admin berjumlah 19 orang (15,8%), Kasir berjumlah 15 orang (12,5%), Wakil Manager berjumlah 12 orang (10%), Manager berjumlah 15 orang (12,5%), Staff wilayah berjumlah 2 orang (1,7%), Kordinator Wilayah berjumlah 2 orang (1,7%). Dapat dilihat bahwa dalam penelitian ini mayoritas karyawan KSP Makmur Mandiri adalah marketing sebesar 45, 8% yang berjumlah 55 orang dari 120 responden.

Berikut adalah profil data responden berdasarkan masa kerja karyawan KSP Makmur Mandiri bisa melihat dalam tabel 4.5 sebagai berikut:

**Tabel 4. 5**  
**Profil Responden Berdasarkan Jenis Lama Bekerja Karyawan**

Lama Bekerja	Frekuensi	Persentase
1 tahun - 2 tahun	33	27,5%
> 2 tahun	87	72,5%
Jumlah	120	100,0%

*Sumber: Data diolah, 2024*

Merujuk dalam tabel diatas, karakteristik responden dilihat dari lama bekerjanya mayoritas didominasi oleh responden yang lama bekerjanya lebih dari 2tahun yakni sejumlah 87 responden atau sebanyak 72,5% total keseluruhan karyawan. Disisi lain jumlah responden bekerjanya dari 1 tahun – 2 tahun sebanyak 33 responden atau sebanyak 27,5% total keseluruhan karyawan.

### 4.3. Statistik Deskriptif Variabel

Statistik deskriptif menerangkan dan mendeskripsikan pendapat responden atas pertanyaan-pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian ini, dalam peningkatan dari suatu kinerja SDM melalui motivasi intrinsik dan budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Statistik deskriptif ini diawali pembuatan dari nilai rata-rata disetiap item jawaban dan melihat skor karyawan yang berpartisipasi dalam skala sebagai berikut:

$$RS = \frac{(m-n)}{b}$$

Penjelasan :

b = Jumlah Kategori Skala yang Dibuat

n = Jumlah Skor Terendah pada Skala

m = Jumlah Skor Tertinggi pada Skala

RS = Rentang Skala berikut ini adalah perhitungannya:

$$RS = \frac{(7-1)}{3} = 2$$

Kategori:

1. 1,00 – 3,00 = Rendah
2. 3,01 – 5,00 = Sedang
3. 5,01– 7,00 = Tinggi

#### 4.3.1. Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik

Variabel motivasi intrinsik memiliki empat indikator yang di adopsi dari Robins (2006) yaitu prestasi kerja (Motivai Intrinsik 1), penghargaan (Motivai Intrinsik 2), tanggung Jawab (Motivai Intrinsik 3) dan pengembangan diri (Motivai Intrinsik 4). Hasil data dari kuisioner yang dapat terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 6**  
**Tanggapan responden terhadap Motivasi Intrinsik**

No	Indikator	Skor							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Prestasi kerja	0	0	2	4	51	48	15	5,58	Tinggi
2	Penghargaan	0	0	1	10	45	47	17	5,58	Tinggi
3	Tanggung Jawab	0	2	2	14	49	31	22	5,43	Tinggi
4	Pengembangan Diri	0	0	4	23	53	21	19	5,23	Tinggi
Rata-Rata Indeks									5,45	Tinggi

*Sumber: Data diolah, 2024*

Sesuai dari hasil analisis deskripsi data di atas bisa ditarik kesimpulan dalam semua indikator memiliki nilai hampir sama dan memiliki indeks tertinggi dengan rata-rata 5,45. Dengan demikian hal tersebut memiliki makna bahwa motivasi intrinsik pada karyawan di KSP Makmur Mandiri memiliki nilai yang tinggi.

Indikator dengan indeks tertinggi ada 2 indikator dengan nilai yang sama tingginya yakni prestasi kerja dan penghargaan yang menjadikan motivasi intrinsik meraih prestasi dan penghargaan dari perusahaan memiliki nilai indeks yang tinggi

sebesar 5,58. Sedangkan yang terendah ada pada Pengembangan diri sebesar 5,23 yang termasuk pada kriteria tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di KSP Makmur mandiri memiliki motivasi intrinsik dalam prestasi kerja, adanya penghargaan, tanggung jawab dan pengembangan diri yang tinggi.

#### 4.3.2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi

Budaya organisasi variable ini memiliki empat indikator yang di adopsi dari Pardiaman (2015) yaitu integritas (Budaya Organisasi 1), profesionalisme (Budaya Organisasi 2), teladan (Budaya Organisasi 3) dan penghargaan (Budaya Organisasi 4). Hasil dari data kuisioner yang dapat terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 7**  
**Tanggapan responden terhadap Budaya Organisasi**

No	Indikator	Skor							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Integritas	0	0	7	19	37	42	16	5,38	Tinggi
2	Profesionalism	0	0	7	20	43	34	17	5,33	Tinggi
3	Teladan	0	1	3	14	45	42	15	5,41	Tinggi
4	Penghargaan	0	1	9	18	41	31	20	5,27	Tinggi
Rata-Rata Indeks									5,35	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2024

Dari hasil analisis deskripsi dalam data di atas bisa ditarik kesimpulan semua indikator memiliki nilai hampir sama dan memiliki indeks tertinggi dengan rata-rata



5,35. Dengan demikian hal tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi pada karyawan di KSP Makmur memiliki budaya organisasi yang tinggi.

Indikator dengan indeks tertinggi adalah budaya organisasi yaitu teladan yang memiliki nilai indeks sebesar 5,41. Sedangkan yang terendah ada pada penghargaan sebesar 5,27 yang termasuk pada kriteria tinggi. Dengan demikian hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan di KSP Makmur Mandiri mempunyai budaya organisasi yang memiliki integritas, profesional, teladan, dan penghargaan yang tinggi.

#### 4.3.3. Deskripsi variable Komitmen Organisasi

Variabel motivasi intrinsik memiliki empat indikator yang di adopsi dari Andika dan Darmanto (2020) yakni loyalitas (Komitmen Organisasi 1), keterikatan (Komitmen Organisasi 2) dan kebanggaan (Komitmen Organisasi 3). Hasil dari data kuisioner yang dapat terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 8**  
**Tanggapan responden terhadap Komitmen Organisasi**

No	Indikator	Skor							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Loyalitas	0	0	15	39	41	16	9	4,71	Sedang
2	Keterikatan	0	0	9	39	39	21	12	4,90	Sedang
3	Kebanggaan	0	0	1	17	41	31	30	5,60	Tinggi
Rata-Rata Indeks									5,07	Tinggi

*Sumber: Data diolah, 2024*

Dari hasil analisis deskripsi dalam data di atas bisa ditarik kesimpulan semua indikator memiliki nilai hampir sama dan memiliki indeks tertinggi dengan rata-rata 5,05. Dengan demikian hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan di KSP Makmur Mandiri memiliki komitmen organisasi yang tinggi.

Indikator dengan indeks tertinggi adalah komitmen organisasi 3 yaitu Kebanggaan yang memiliki nilai indeks sebesar 5,60 yang termasuk dalam kriteria tinggi. Sedangkan yang terendah ada pada komitmen organisasi 1 yaitu loyalitas sebesar 4,71 yang termasuk kriteria sedang. Hal ini menunjukkan karyawan di KSP Makmur Mandiri memiliki komitmen organisasi yang tinggi pada kebanggaan terhadap KSP Makmur mandiri sedangkan loyalitas dan keterikatan pada karyawan masuk dalam kategori sedang.

#### **4.3.4. Deskripsi Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia**

Variabel motivasi intrinsik memiliki empat indikator yang di adopsi dari Fuad Mas'ud (2024) yakni pencapaian target (Kinerja SDM 1), minimal komplain (Kinerja SDM 2), kepuasan pelanggan (Kinerja SDM 3), efisiensi biaya (Kinerja SDM 4) dan Efisiensi Waktu (Kinerja SDM 5). Hasil dari data kuisioner yang dapat terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 9****Tanggapan Responden Terhadap Kineja Sumber Daya Manusia**

No	Indikator	Skor							Mean	Keterangan
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Pencapaian Target	0	0	3	40	42	25	10	4,99	Sedang
2	Minimal Komplain	0	0	2	36	40	31	11	5,11	Tinggi
3	Kepuasan Pelanggan	0	0	1	12	50	42	15	5,48	Tinggi
4	Efesiensi Biaya	0	0	2	30	54	21	13	5,11	Tinggi
5	Efesiensi Waktu	0	0	0	22	58	29	11	5,24	Tinggi
Rata-Rata Indeks									5,24	Tinggi

Sumber: Data diolah, 2024

Dari hasil analisis deskripsi dalam data di atas bisa ditarik kesimpulan semua indikator memiliki nilai yang hampir sama dan memiliki indeks tertinggi dengan rata-rata 5,24. Dengan demikian hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan di KSP Makmur Mandiri memiliki kinerja yang tinggi.

Indikator dengan indeks tertinggi yaitu Kepuasan Pelanggan yang memiliki nilai indeks sebesar 5,48 yang masuk kriteria tinggi. Sedangkan yang terendah ada pada Pencapaian target sebesar 4,99 yang tergolong kriteria sedang. Hal ini menunjukkan karyawan di KSP Makmur Mandiri memiliki Kinerja SDM yang tinggi namun pada pencapaian target dinilai sedang.

#### 4.4. Analisis Data

Penelitian ini bertujuan dapat mendeskripsikan serta menganalisis motivasi intrinsik, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kinerja SDM. Ada lima hipotesis yang dikembangkan dalam pengujian ini.

Penelitian ini merujuk pada metode analisis data secara Partial least Square (PLS) dibantu penggunaannya pada software SmartPLS 4.0. Ada dua tahapan yang dilakukan dalam analisis data yakni dengan menguji Outer Model dan Inner Model.

##### 4.4.1. Uji Outer Model

Pengujian ini bertujuan menganalisis korelasi diantara tolok ukur dalam variabel laten atau mendeskripsikan setiap tolok ukur yang mempunyai korelasi dengan variabel laten. Terdapat tiga model pengujian dalam *outer mode test* yaitu, *discriminant validity*, uji reliabilitas (*cronbach's alpha* dan *composite reliability*), dan *convergent validity*. Lalu untuk memudahkan penilaian maupun analisis model, peneliti mengimplementasikan software *SmartPLS*.

##### 1. Convergent Validity

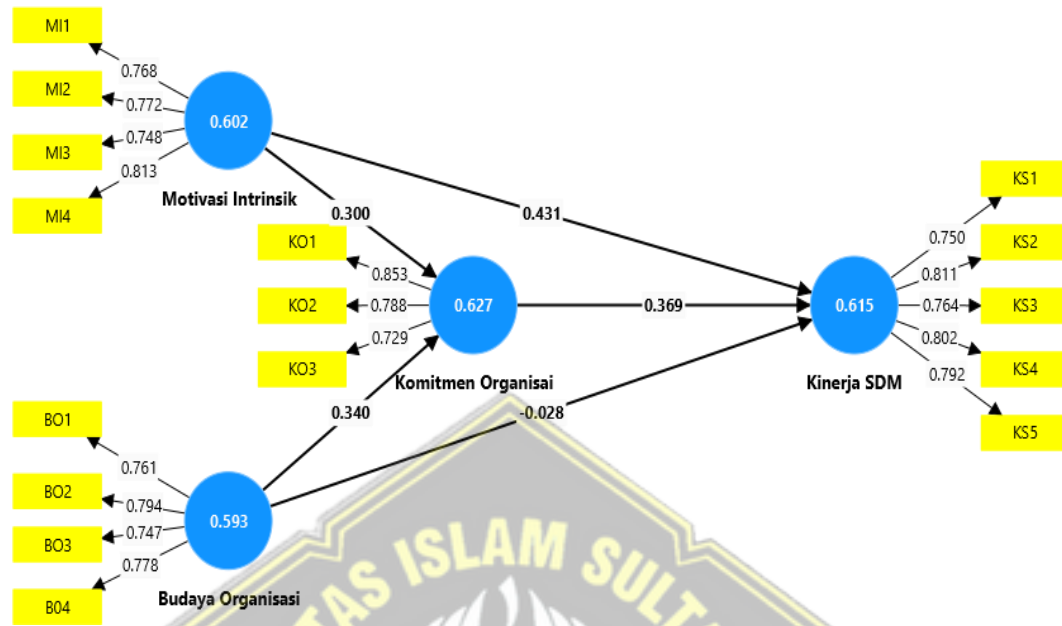
Sesuai dengan *rule of thumb* nilai dari *loading factor* indikator bilamana memiliki kevalidan jika  $>0.7$ . Dalam pengembangan suatu model indikator baru bisa dilihat pada nilai *loading factor* diantara 0.5 – 0.6 artinya dapat diterima (Haryono, 2017). Indikator nilai validasi jika merujuk pada nilai *loading factor*  $> 0.5$  (nilai *Original Sample*) serta nilai probabilitas (*P values*)  $< 0.05$ .

**Tabel 4. 10**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	<i>Outer Loadings</i>
Motivasi Intrinsik	MI1	0,768
	MI2	0,772
	MI3	0,748
	MI4	0,813
Budaya Organisasi	BO1	0,761
	BO2	0,794
	BO3	0,747
	BO4	0,778
Komitmen Organisasi	KO1	0,83
	KO2	0,788
	KO3	0,729
Kinerja SDM	KS1	0,75
	KS2	0,811
	KS3	0,764
	KS4	0,802
	KS5	0,792

*Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024*

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas. Hasil dari outputnya dapat dilihat dengan artian pada semua item sudah valid, karena nilai *loading factor* di atas 0.5. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan yang diajukan peneliti dalam kuesioner tersebut memiliki validasi yang dapat digunakan sebagai instrument penelitian. Model hasil uji validitas terlihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 4. 1 : Model Uji Validitas

## 2. Uji Realibilitas

### a. Uji Composite Reliability dan koefisien Cronbach's Alpha

Menganalisis ukuran dari kuesioner yang berfungsi sebagai indikator variabel atau konstruk dikenal sebagai pengujian reliabilitas. Jika alat pengukur dapat dipercaya atau *reliabel*, maka alat tersebut dapat menghasilkan gambaran yang stabil atau konsisten. Instrumen semacam ini adalah kuesioner. Koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* digunakan untuk menilai reliabilitas instrumen yang digunakan dalam pengujian ini. Terdapat beberapa syarat dalam evaluasi penilaian reliabilitas, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*, menurut Chin (1998). Menurut Ghazali dan Latan (2015), nilai reliabilitas untuk

penelitian eksploratori masih dapat berada di antara 0,60 dan 0,70, tetapi harus lebih tinggi dari 0,70 untuk penelitian konfirmatori.

Hasil analisis *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*, direpresentasikan dalam Tabel 4.11.

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Uji Cronbach's Alpha, Composite Realibility dan AVE**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.775	0.783	0.854	0.593
Kinerja SDM	0.844	0.849	0.889	0.615
Komitmen Organisai	0.702	0.720	0.834	0.627
Motivasi Intrinsik	0.782	0.788	0.858	0.602

*Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024*

Berdasarkan Tabel 4.11, temuan analisis pengujian menunjukkan bahwa *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* memiliki nilai yang memadai yaitu, nilai masing-masing variabel lebih tinggi dari 0,7. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut memiliki tingkat konsistensi dan stabilitas yang tinggi. Variabel dan konstruk penelitian ini merupakan alat ukur yang tepat, dan reliabilitas pertanyaan yang digunakan untuk mengukur setiap konstruk adalah tinggi.

**b. Uji Average Variance Extracted (AVE)**

*Average Variance Extracted (AVE)* memiliki nilai yang dapat mendeskripsikan

besaran varian atau keberagaman variabel manifes dengan megandung konstruk laten. Nilai ideal dalam *Average Variance Extracted (AVE)* adalah 0.5 yang memiliki makna *Convergent Validity* baik. Hal ini menunjukkan pada variabel laten terdapat kejelasan rata-rata lebih dari setengah varian dalam indikatornya. *Average Variance Extracted (AVE)* memiliki kriteria dala menguji variabel memiliki validasi  $> 0.50$  (Haryono, 2017). Berdasarkan hasil uji dalam Tabel 4.11 merepresentasikan seluruh variabel mempunyai nilai AVE diatas 0.5, berarti tingkat validitas seluruh variabel dalam kategori baik.

### 3. *Discriminant Validity*

*Diskriminant validity* biasanya muncul pada dua instrumen yang berbeda dengan mengukur dua konstruk menghasilkan suatu prediksi dengan artian lain untuk menunjukkan korelasi signifikansi didalam hasil skor yang mereka hasilkan (Hartono: 2008: 64 dalam Jogyanto 2011). Untuk memastikan bahwa setiap gagasan yang termasuk dalam variabel laten berbeda dengan variabel laten lainnya, diperlukan validitas diskriminan. Jika nilai *loading* dari setiap indikator pada variabel laten lebih besar dari nilai *loading* variabel laten lainnya, maka model tersebut dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang sangat baik.

#### a. *Nilai Cross Loadings*

Nilai *Cross Loadinng* adalah alat ukur untuk *discriminant validity* dengan semua indikator memiliki koefisien korelasi yang lebih tinggi dalam masing-masing



konstruknya dengan perbandingan pada nilai koefisien korelasi indikator diblok konstruk kolom lainnya, jadi dapat ditarik kesimpulan indikator-indikator masing-masing memiliki bloknnya dalam penyusunan konstruk dikolom tersebut (Haryono, 2017:421). Hasil pengukuran *Cross Loadings* bisa dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Nilai Cross Loadings**

Indikator	Budaya Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi	Motivasi Intrinsik
B04	0.778	0.374	0.309	0.441
BO1	0.761	0.291	0.466	0.415
BO2	0.794	0.335	0.378	0.378
BO3	0.747	0.085	0.346	0.309
KO1	0.428	0.548	0.853	0.390
KO2	0.347	0.410	0.788	0.337
KO3	0.391	0.346	0.729	0.399
KS1	0.262	0.750	0.335	0.471
KS2	0.224	0.811	0.402	0.452
KS3	0.244	0.764	0.468	0.434
KS4	0.345	0.802	0.538	0.527
KS5	0.380	0.792	0.419	0.423
MI1	0.355	0.479	0.383	0.768
MI2	0.449	0.347	0.250	0.772
MI3	0.323	0.449	0.398	0.748
MI4	0.464	0.522	0.402	0.813

Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024

Temuan dari penilaian *Cross Loadings*, yang ditampilkan pada Tabel 4.12, menunjukkan bahwa semua indikator memiliki koefisien korelasi yang lebih kuat dengan masing-masing variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya.

Sehingga bisa disimpulkan bahwa variabel atau konstruksi dalam kolom masing-masing indikator disusun dengan tepat dalam bloknnya masing-masing.

**b. Nilai Akar *Average Variance Extracted* (AVE)**

Di Tahap membandingkan nilai *Root Average Variance Extracted* (AVE) dalam konstruk yang menunjukkan korelasi antara satu konstruk dengan konstruk lainnya dalam model merupakan uji dari *discriminant validity*. Indikasi pengambilan keputusannya yaitu *discriminant validity* dikatakan baik jika akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) pada konstruk lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Tabel berikut ini menampilkan hasil perhitungan nilai akar dari *Average Variance Extracted* (AVE).

**Tabel 4. 13**  
**Hasil Nilai Akar *Average Variance Extracted* (AVE)**

Variabel	Budaya Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi	Motivasi Intrinsik
Budaya Organisasi	0.770			
Kinerja SDM	0.373	0.784		
Komitmen Organisasi	0.493	0.559	0.792	
Motivasi Intrinsik	0.509	0.591	0.473	0.776

*Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024*

Dapat dilihat dari tabel 4.13 mendapatkan hasil dari nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) dalam variabel memiliki nilai lebih tinggi dari nilai korelasinya diantara satu variabel dengan variabel lainnya pada model. Dengan demikian bisa

ditarik kesimpulan sesuai uji dengan akar *Average Variance Extracted (AVE)* model ini dinyatakan *Discriminant Validity* yang baik.

**c. Uji *Composite Reliability***

*Composite Reliability* adalah bagian dari penggunaan dalam mengukur nilai reliabilitas indikator pada suatu variabel, variabel yang memenuhi *composite reliability* memiliki *composite reliability* memiliki nilai diatas 0,7. Tabel dibawah ini akan mendeskripsikan hasil uji *composite reliability*:

**Tabel 4. 14**

**Composite Reliability**

Variabel	Sign off	Composite Reliability	Sign off	Average Variance Extracted (AVE)	Kesimpulan
Budaya Organisasi	0,7	0.854	0,5	0.593	Realiabel
Kinerja SDM	0,7	0.889	0,5	0.615	Realiabel
Komitmen Organisasi	0,7	0.834	0,5	0.627	Realiabel
Motivasi Intrinsik	0,7	0.858	0,5	0.602	Realiabel

Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024

Data pada tabel 4.14 diatas memberikan gambaran dan dapat disimpulkan bahwa nilai *composite reability* dari variabel Motivasi Intrinsik > 0,7 dengan nilai sebesar 0,858, untuk nilai variabel Budaya organisasi > 0,7 dengan nilai sebesar 0,854, untuk variabel Komitmen Organisasi > 0,7 dengan nilai sebesar 0,834, serta pada variable Kinerja SDM> 0,7 dengan nilai sebesar 0,889. Dengan demikian hal tersebut

menunjukkan semua variabel memiliki tingkat reabilitas yang baik, dengan nilai *composite reliability* yang melebihi ambang batas 0.70 yang umumnya diterima sebagai standar reabilitas yang baik. Sehingga, variabel-variabel ini dapat diandalkan dalam penelitian.

#### 4.4.2. Uji Inner Model

Pengujian pada *Inner model*/ model struktural ini bertujuan agar dapat melihat hubungan antara konstraknya, nilai signifikan, dan *R-square* untuk konstruk dependen uji T serta. Menguji suatu model struktural (*inner model*) dalam pelaksanaannya terdapat dua tahapan yaitu uji kecocokan model *path coefficient* dan *R2*. Suatu model penelitian dikatakan fit apabila model tersebut dapat memenuhi kriteria.

##### A. *Coefficient Determination (R-Square)*

*R-square* adalah variasi dalam pengukuran proporsi pada nilai variabel yang mempengaruhi (endogen) dideskripsikan oleh variabel yang mempengaruhi (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik atau buruk. (Kuatno, 2022)

Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:81) Kriteria dari *R-square* adalah:

Bila nilai *R2* 0,67 keatas, model struktural memiliki hubungan substansial (kuat).

Bila nilai *R2* 0,33 – 0,66 model struktural memiliki hubungan moderat (sedang).

Bila nilai *R2* 0,19 – 0,32 model struktural memiliki hubungan buruk (lemah).

**Tabel 4. 15**  
**Nilai R-Square**

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.450	0.436
Komitmen Organisasi	0.310	0.298

*Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024*

Dari hasil pada tabel 4.15 output tersebut mendeskripsikan nilai *R Square* memiliki arti besarnya persentase sumbangan pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. *R Square* variabel Kinerja SDM sebesar 0.450 (45%) artinya sumbangan pengaruh variabel motivasi intrinsik, budaya organisasi dan komitmen kerja terhadap Kinerja SDM sebesar 53.1% dimana dengan demikian model tergolong moderat. *R Square* variabel Komitmen kerja sebesar 0.310 (31%) artinya sumbangan pengaruh variabel motivasi intrinsik dan budaya organisasi terhadap komitmen kerja sebesar 31% dimana dengan demikian model tergolong buruk.

**B. *F2 Effect Size (F-Square)***

Pengukuran f-square atau f2 effect size ialah alat pengukuran dalam menilai dampak relatif dari suatu variabel memiliki pengaruh yang disebut eksogen terhadap variabel yang dipengaruhi disebut endogen. Pengukuran fsquare kata lainnya adalah efek dari perubahan R-square. Perubahan nilai R-square ini terjadi saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model akan dapat digunakan untuk mengevaluasi dan

mengetahui apakah variabel yang dihilangkan tersebut memiliki dampak substantif pada konstruk endogen. (Kuatno, 2022).

Kriteria F-square yang di sebutkan Hair, et al (2021) adalah bila nilai F-square = 0,02 keatas, artinya efek yang kecil dari variabel eksogen. Jika nilai F-square = 0,15 keatas, artinya efek yang sedang (moderat) dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Jika nilai F-square = 0,35 keatas, artinya efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4. 16**

**Nilai F-Square**

Variabel	Budaya Organisasi	Kinerja SDM	Komitmen Organisasi	Motivasi Intrinsik
Budaya Organisasi		0.001	0.124	
Kinerja SDM				
Komitmen Organisasi		0.171		
Motivasi Intrinsik		0.229	0.097	

*Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024*

Berdasarkan tabel diatas terkait nilai *F-square* dapat disimpulkan sebagai berikut:

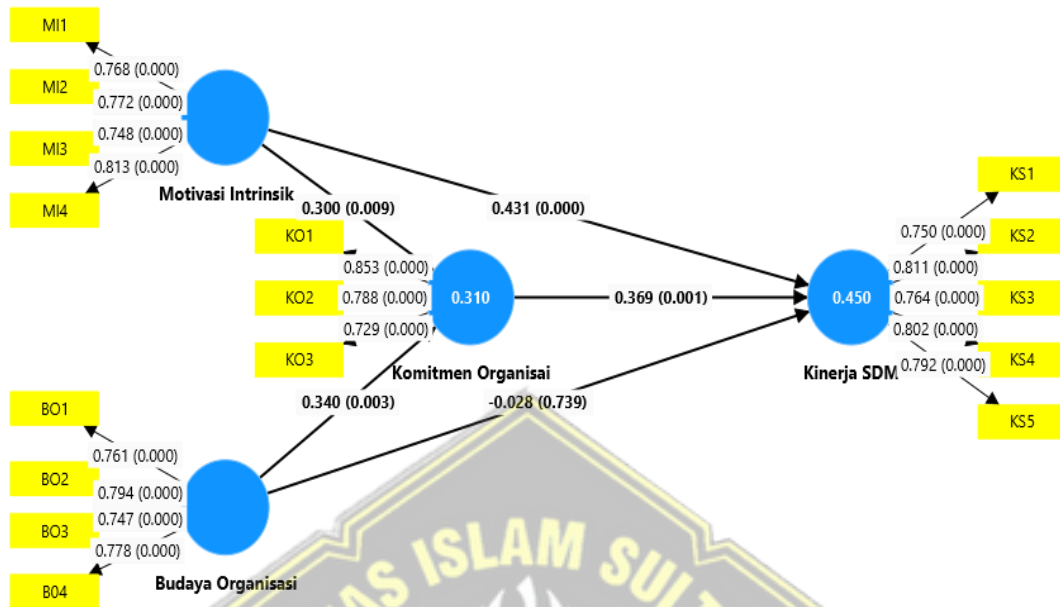
- Variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM memiliki nilai *F-square* = 0,229 memiliki hasil yang tinggi sehingga variabel eksogen sangat berpengaruh terhadap variabeel endogen.
- Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM memiliki nilai *F-square*

= 0,001 memiliki hasil yang kecil sehingga kecil pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen

- Variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM memiliki nilai *F-square* = 0,171 memiliki hasil yang tinggi sehingga variabel eksogen sangat berpengaruh terhadap variabel endogen.
- Variabel motivasi intrinsik terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai *F-square* = 0,097 memiliki hasil yang kecil sehingga kecil pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen
- Variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi memiliki nilai *F-square* = 0,124 memiliki hasil yang tinggi sehingga variabel eksogen sangat berpengaruh terhadap variabel endogen.

#### 4.5. Uji Hipotesis

Selanjutnya pada tahapan uji hipotesis, pengujian melakukan analisis untuk melihat adakah pengaruh hubungan diantara variabel motivasi intrinsik, budaya organisasi terhadap kinerja SDM dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening. Hasil run test full model menggunakan software SmartPLS 4.0 dan mendapatkan gambaran dibawah ini:



Gambar 4. 2 : Gambar Full Model Struktural

Gambar di atas menjelaskan hubungan antara variabel motivasi intrinsik, budaya organisasi terhadap kinerja SDM dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel *intervening*.

#### 4.5.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung yang dilakukan bisa merujuk pada tabel *path coefficients* akan mengunjukkan koefisien parameter serta nilai signifikansi t statistik. Signifikansi parameter akan memberikan pendeskripsian suatu informasi mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian. Pada hasil dibawah ini akan mengunjukkan dari nilai output estimasi untuk pengujian model struktural:



**Tabel 4. 17****Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	Pengaruh	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H1	Motivasi Intrinsik -> Komitmen Organisasi	0.300	0.296	0.115	2.605	0.009
H2	Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi	0.340	0.354	0.116	2.933	0.003
H3	Motivasi Intrinsik -> Kinerja SDM	0.431	0.427	0.102	4.218	0.000
H4	Budaya Organisasi -> Kinerja SDM	-0.028	-0.024	0.085	0.333	0.739
H5	Komitmen Organisasi -> Kinerja SDM	0.369	0.377	0.114	3.230	0.001

*Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024*

Dalam PLS, pengujian terukur terhadap setiap hubungan yang diteorikan diselesaikan dengan menggunakan simulasi. Untuk situasi ini, teknik Bootstrap digunakan menggunakan sampel. Pengujian dengan Bootstrap juga direncanakan untuk membatasi masalah informasi pemeriksaan yang tidak biasa. Alasan navigasi: (mengingat nilai T Pengukuran dengan tingkat kepentingan 0,05) (Haryono, 2017).

- Ho dapat diterima jika T Statistics < 1,96 (Tidak berpengaruh)
- Ho tidak dapat diterima jika T Statistics  $\geq$  1,96 (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017:410).

- Bila nilai P Value > 0,05 Ho dapat diterima (Tidak ada pengaruh)
- Bila nilai P Value  $\leq$  0,05 Ho tidak dapat diterima (Ada pengaruh)

Dengan demikian bisat ditarik kesimpulan hasil pengujian hipotesis dinyatakan seperti dibawah int:

**1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis dari nilai *original sample estimate* diketahui nilai dalam variabel Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi memberikan dampak positif signifikan sebesar 0.300, t-statistik sebesar 2,605 menunjukkan  $> 1,98$ , dan p-value  $0,009 < 0,05$  dengan demikian hipotesis 1 diterima. Hal ini mempunyai arti bahwa motivasi intrinsik akan meningkatkan komitmen organisasi.

**2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Pengujian hipotesis dari nilai *original sample estimate* diketahui nilai dalam variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi memberikan dampak positif signifikan sebesar 0.340, t-statistik sebesar 2,933 menunjukkan  $> 1,98$ , dan p-value  $0,003 < 0,05$  dengan demikian hipotesis 2 diterima. Hal ini mempunyai arti bahwa budaya organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi.

**3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM**

Pengujian hipotesis dari nilai *original sample estimate* diketahui nilai dalam variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM memberikan dampak positif

signifikan sebesar 0.431, t-statistik sebesar 4,128 menunjukkan  $> 1,98$ , dan p-value  $0,000 < 0,05$  dengan demikian hipotesis 3 diterima. Hal ini mempunyai arti bahwa motivasi intrinsik akan meningkatkan kinerja SDM.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Pengujian hipotesis dari nilai *original sample estimate* diketahui nilai dalam variabel Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi memberikan dampak negatif signifikan sebesar -0,028, t-statistik sebesar 0,333 menunjukkan  $< 1,98$ , dan p-value  $0,739 > 0,05$  dengan demikian hipotesis 4 ditolak.

#### **5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Pengujian hipotesis dari nilai *original sample estimate* diketahui nilai dalam variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM memberikan dampak positif signifikan sebesar 0.369, t-statistik sebesar 3,230 menunjukkan  $> 1,98$ , dan p-value  $0,001 < 0,05$  dengan demikian hipotesis 5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi akan meningkatkan kinerja SDM.

#### **4.5.2. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Hasil analisis uji pengaruh mediasi atau intervening bisa nerujuk dalam output *Indirect Effect*, bilaa nilai p value kurang dari 0,05 disimpulkan adanya pengaruh mediasi. Hasil pengujian hipotesis tidak langsung bisa dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 18**

**Hasil Uji Indirect Effect**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi Intrinsik -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Sdm	0,111	0,116	0,063	1,759	0,079
Budaya Organisasi -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Sdm	0,125	0,131	0,055	2,267	0,023

Sumber: Hasil diolah PLS 4.0, 2024

1. Nilai *original sample estimate* untuk variabel Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Organisasi memiliki parameter positif signifikan sebesar 0,111 sedangkan nilai p-value sebesar  $0,079 > 0,05$  dengan demikian bisa disimpulkan komitmen Organisasi tidak dapat memediasi pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM.
2. Nilai *original sample estimate* untuk variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen Organisasi memiliki parameter positif signifikan sebesar 0,125 sedangkan nilai p-value  $0,023 < 0,05$  dengan demikian bisa ditarik kesimpulan bahwa variabel Komitmen Organisasi dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja SDM.

#### **4.6. Pembahasan**

##### **4.6.1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Organisasi**

Dengan semua hasil yang diperoleh pada penelitian kali ini menunjukkan tingginya Motivasi Intrinsik yang dimiliki karyawan pada KSP Makmur Mandiri sehingga berpengaruh yang dapat meningkatkan Komitmen organisasi. Dengan

demikian dapat diartikan semakin tingginya motivasi intrinsik, akan membuat pencapaian komitmen organisasi menjadi tinggi

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka karyawan yang memiliki pemahaman akan motivasi dalam diri yang mendorong untuk mencapai komitmen organisasi yang diharapkan dari manajemen. Motivasi intrinsik yang memiliki fokus pada prestasi kerja, mendapatkan penghargaan, memiliki rasa tanggung jawab, dan pengembangan dalam diri akan membuat karyawan lebih memiliki ketertarikan dalam meningkatkan Motivasi Inrinsik terhadap Komitmen Organisasi.

Hasil dari penelitian didukung juga dari penelitian yang dilakukan oleh Asi L.L et al (2021), Andika dan Darmanto, (2020), Muhamad.R, et al (2019) dan Saringtyas Eka. R.W (2016) yang menyatakan bahwa Motivasi Intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini juga mendukung bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **4.6.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Dengan semua hasil yang diperoleh pada penelitian kali ini menunjukkan tingginya Budaya Organisasi yang dimiliki karyawan pada KSP memiliki pengaruh pada Komitmen Organisasi. Hasil ini sesuai dengan hipotesis yang menyatakan bahwa kapabilitas budaya organisasi sebagai menguatkan dan bentuk komitmen di antara seluruh individu dalam suatu perkumpulan yang memberikan karakter otoritatif pada

individu dan menyusun sehatnya kerangka sosial di dalam organisasi tersebut (Schein, 2004). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasinya.

Berdasarkan dari penelitian diatas maka karyawan yang memiliki pemahaman budaya organisasi yang baik pada KSP Makmur Mandiri akan menciptakan peningkatan komitmen organisasi yang diharapkan dari manajemen. Budaya organisasi yang memiliki fokus pada integritas, profesionalisme, adanya teladan, dan penghargaan akan membuat kebiasaan pada karyawan dalam meningkatkan Komitmen Organisasi.

Hasil dari penelitian didukung juga dari penelitian yang dilakukan oleh Asi L.L et al (2021), Wibawa dan Putra M.S (2018) dan Sinha et al. (2017) yang menyatakan adanya pengaruh positif dari budaya organisasi terhadap komitmen organisasional. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini juga mendukung bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **4.6.3. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM**

Dengan semua hasil yang diperoleh pada penelitian kali ini menunjukkan Motivasi Intrinsik yang dimiliki karyawan pada KSP Makmur Mandiri memiliki pengaruh terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian dapat diartikan karyawan yang melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki dan bekerja sebagai

bentuk penghargaan untuk menambahkan pengembangan diri akan meningkatkan tanggung jawab pada kinerja SDM.

Hasil dari penelitian didukung juga dari penelitian yang dilakukan oleh Kusumayanti et al (2020), Pananrangi, et al (2020), Penelitian Festining tyas dan Gilang (2020), Asi L.L et al (2021), Hutomo A.P (2021) dan Damanik R.K et al (2018) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif secara signifikan Motivasi Intrinsik terhadap kinerja SDM.

Bisa ditarik kesimpulan motivasi mempunyai peranan penting bagi karyawan. Dikarenakan semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja SDM. Untuk mewujudkan hal tersebut tersebut manajemen diharapkan mengadakan suatu seminar tentang motivasi kepada semua karyawan dengan tujuan tertanamnya jiwa motivasi dalam diri karyawan. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini juga mendukung bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

#### **4.6.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Dengan semua hasil yang diperoleh pada penelitian kali ini menunjukkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi akan menurunkan kinerja SDM pada karyawan KSP Makmur mandiri. Artinya dalam suatu budaya organisasi terhadap kinerja SDM tidak sejalan dengan kata lain penerapan budaya organisasi memberikan

pengaruh penurunan kinerja SDM tersebut. Hal ini bisa dijelaskan jika budaya organisasinya adalah budaya yang melemahkan kinerja SDM.

Temuan dari hasil penelitian kali ini tidak sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan Paramita. E, et al (2020), Yeti (2020), Manurung, (2018) Noerchoidah dan Yanus (2020), yang menemukan adanya pengaruh positif signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

#### **4.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Dengan semua hasil yang diperoleh pada penelitian kali ini menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula Kinerja SDM. dengan melaksanakan pekerjaan penuh kebanggaan pada perusahaan yang membuat tingkat loyalitas menjadikan keterikatan pada kinerja SDM.

Hasil dari penelitian didukung juga dari penelitian yang dilakukan oleh Hutomo A.P (2021), Asi L.L et al (2021), Putra A.T, dkk (2023) dan Paramita. E, dkk (2020) yang menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen mempunyai peranan penting bagi karyawan. Dikarenakan semakin tinggi komitmen, maka semakin tinggi juga tingkat kinerja SDMnya. Sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini juga



mendukung bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

#### **4.6.6. Pengaruh Komitmen Organisasi dalam Mediasi Motivasi Intrinsik dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja SDM**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung, komitmen organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh antara motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM tetapi motivasi intrinsik lebih berpengaruh terhadap kinerja sdm secara langsung. Hal ini dapat disimpulkan variabel komitmen organisasi tidak berperan dalam memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sdm.

Sedangkan hasil penelitian terbukti bahwa variabel komitmen organisasi mampu memediasi antara variabel budaya organisasi dengan kinerja sdm. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya organisasi yang positif akan mempengaruhi komitmen organisasi semakin tinggi dengan hal tersebut akan meningkatkan kinerjanya.

Sumber daya manusia yang memiliki tingkat integritas yang tinggi dan sudah menjadikan budaya pada organisasi maka akan memberikan tingkat loyalitas dan mempengaruhi produktifitas pada kinerjanya. Seorang karyawan yang fokus dengan secara profesional akan mengembangkam keterikatan pada pencapain target yang di inginkan manajemen. Dengan demikian hasil ini dapat memperkuat jawaban peertanyaan terbuka dari responden yang mengatakan bahwa mereka bertanggung

jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dari segi waktu dan efisiensi biaya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Rencana kajian dari permasalahan penelitian ini adalah cara untuk lebih mengembangkan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi intrinsik, budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebe-Semarang). Sementara itu, inti dari kajian ini adalah untuk menggambarkan dan menguraikan lebih lanjut pengembangan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi intrinsik budaya organisasi dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Untuk menganalisa hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan SmartPLS (*Partial Least Square*).

Berdasarkan penelitian dan pengolahan data yang telah dilakukan, maka diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik, maka semakin tinggi pula komitmen organisasinya. dengan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kapasitas

untuk mendapatkan prestasi kerja yang untuk mendapatkan bentuk penghargaan yang menambahkan pengembangan diri akan meningkatkan komitmen pada organisasi.

2. Budaya Organisasi berpengaruh positif komitmen organisasi pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi. Hasil tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai perekat dan komitmen diantara seluruh anggota.
3. Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik, maka semakin tinggi pula Kinerja SDM. dengan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki dan bekerja sebagai bentuk penghargaan untuk menambahkan pengembangan diri akan meningkatkan tanggung jawab pada kinerja didalam organisasi.
4. Budaya organisasi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi akan menurunkan kinerja SDM

KSP Makmur mandiri. Artinya dalam suatu budaya organisasi terhadap kinerja SDM berbanding terbalik yang artinya penerapan budaya organisasi memberikan pengaruh penurunan kinerja SDM tersebut

5. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi pula Kinerja SDM. dengan melaksanakan pekerjaan penuh kebanggaan pada perusahaan yang membuat tingkat loyalitas menjadikan keterikatan pada kinerja SDM.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis dalam penelitian yang berjudul “Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja SDM KSP Makmur Mandiri” wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Menjadikan objek dan memberikan kontribusi terhadap literatur mengenai motivasi intrinsik, budaya organisasi dan komitmen organisasi pada kinerja SDM dengan menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks manajemen sumber daya manusia pada karyawan KSP Makmur Mandiri.

### 5.3. Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian yang “Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja SDM KSP Makmur Mandiri” wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang) meliputi:

1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Manajemen KSP Makmur Mandiri harus memahami motivasi intrinsik yang ada pada diri karyawan, dimana hal tersebut dapat meningkatkan komitmen pada karyawan. Manajer perlu memperhatikan berbagai aspek motivasi yang dapat mempengaruhi komitmen, seperti kebutuhan karyawan untuk melakukan aktualisasi diri dan mendapatkan penghargaan agar karyawan merasa memiliki ikatan dengan perusahaan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif komitmen organisasi pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Hal ini diharapkan manajer harus memahami budaya apa yang baik untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi agar budaya organisasi berfungsi sebagai perekat dan komitmen diantara seluruh anggota.
3. Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja SDM pada KSP Makmur

Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Manajer perlu memperhatikan berbagai aspek motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, seperti stimulus untuk menyelesaikan target atau beban kerja dengan baik dan meraih output kerja yang maksimal.

4. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM pada KSP Makmur Mandiri wilayah Jawa Barat (Kota Cirebon, Kabupaten Cirebon, Kuningan) dan Wilayah Jawa Tengah (dari Brebes-Semarang). Manajer lebih perhatian lagi dalam aspek komitmen organisasi yang memiliki pengaruh kinerja SDM pada karyawan, seperti menanamkan rasa kepemilikan dan ikatan emosional pada karyawan atas perusahaan, serta mengajak karyawan untuk berpererat dan membina hubungan kerja.

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dan berharap dapat diperbaiki di agenda penelitian selanjutnya. Berikut merupakan beberapa keterbatasan yang terdapat pada penelitian ini:

1. Populasi pada KSP Makmur Mandiri memiliki diberbagai kota yang menjadikan akses kuesioner memerlukan waktu yang cukup lama dan sampel dalam penelitian terbatas karena setiap kantor hanya ada rata-rata 7 karyawan yang menjadi objek penelitian sampel yang didapatkan untuk mengisi kuesioner hanya 120 responden.

2. Pada saat pengisian kuesioner, ada sebagian data jawaban responden yang kurang lengkap dan tidak memenuhi kriteria. Jadi sebaiknya responden diberikan pemahaman terlebih dahulu sebelum mengisi kuesioner dengan memberikan informasi singkat dan mudah dipahami tentang variabel dan kriteria terkait.

### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Agenda penelitian selanjutnya bagi para peneliti selanjutnya diharapkan bisa memperluas populasi dan menambah jumlah sampel dalam penelitiannya, sehingga memperoleh hasil uji penelitian yang lebih konkrit dan jelas. Sedangkan mengenai data yang dikumpulkan dalam penelitian ini mempunyai jangka waktu yang relatif singkat, oleh karena itu perlu dilakukan penambahan waktu pengumpulan data agar hasilnya lebih konkrit dan jelas.

Penelitian ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut untuk agenda penelitian selanjutnya dengan mengembangkan model dan menegaskan hubungan antar variabel serta memahami betul peran variabel moderasi dalam penelitian yang dilakukan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy & Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (Pls)*. Yogyakarta: Andi Offset
- Achmad S. Ruky, 2011, *Sistem Manajemen Kinerja*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Andika, R & Darmanto, S (2020). The Effect of Employee Empowerment And Intrinsic Motivation On Organizational Commitment And Employee Performance. *Journal Of Applied Management (Jam) Volume 18 Number 2*.
- Arikunto. S., 1996, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta
- Asi, L.L. Gani. A. Dan Sukmawati St. 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Dosen Universitas Negeri Gorontalo. *Journal Of Management Science (Jms)*
- Astuti, D.K Dan Susanto. 2019. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Pengawasan, Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Teknisi Mesin Edc Bca Pada Pt Lang Jaya Makmur Bersama. *Majalah Ilmiah Solusi*.
- Bambang Supomo, Dan Indriantoro, Nur. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, Edisi Pertama, Bpfe, Yogyakarta.
- Blickle, G., John, J., Ferris, G. R., Momm, T., Liu, Y., Haag, R., Et Al. (2011). Fit Of Political Skill to The Work Context: A Two-Study Investigation. *Applied Psychology: An International Review*, 1-28
- Burhanuddin, Salam H. 2000. *Etika Individual*. Jakarta: Rineka Cipta
- Damanik, R.K., Tarigan, M., Sidauruk. S & Septiana G.A.N. 2018. The Effect of Organizational Culture, Work Team, And Intrinsic Motivation with Elementary Teacher's Normative Commitment In Batang Kuis. *Jurnal Diversita*
- Darojat, T.A. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi & Kuat Absolute*. Bandung: Pt Refika Aditama
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Ferdinand, A. 2000. *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Festingtyas, R Dan Gilang, A. 2020. The Influence of Motivation On Employee Performance. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 4 No. 1/ April 2020 Issn 2579-4892 Print/ Issn 2655-8327
- Ghozali And H. Latan. 2015. *Partial Least Squares\_: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Smartpls 4.0*, Edisi 2. Universitas Diponegoro.
- Greenberg And Baron, R.A. 2003. *Behavior In Organization: Understanding and Managing The Human Side Of Work*. 7th Edition, Prentice Hall, Upper Sadle River.

- Haryono, S. 2016. Metode Sem Untuk Penelitian Manajemen Dengan Amos Lisrel Pls. Pt. Intermedia Personalia Utama.
- Haryono, S. 2017. Metode Sem Untuk Penelitian Manajemen Dengan Amos Lisrel Pls". Cetakan I. Penerbit Luxima Metro Media, Jakarta. Hal: 405, 375, 421, 410, 255.
- Hutomo, A. P. 2021. Analisis Pengaruh Motivasi, Komitmen, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. *Dinamika Sosial Budaya*, 23(2), 230–261.
- Jufrizen. 2016. Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*.
- Kreitner, Robert, And Kinicki, A. 2011. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kusumayanti, K., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam. *Jurnal Bening*
- Layli, A. N., Suryawati, C., Kusumastuti, W., 2023. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit. *J. Sains Kes.*, 5(5). 870-877
- Luthan, F, 2006, *Organizational Behavior*, The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Robbins, S.P, 2003, *Organizational Behavior Concept, Controversiest, Applications*, 6 Ed. Prentice Hall, Inc. Eaglewood, Cliff, New Jersey.
- Mangkunegara, A. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan Kesebelas Ed.). Bandung: Pt Remaja Rosdakarya.
- Manrung.H Dan Sihombing. D. 2018. The Influence of Organizational Culture on Employees Performance At Cv. Putra Saleh Anugrah In District Samosir. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (Ijaers)*. Issn: 2349-6495(P) | 2456-1908(O)
- Marjaya. I., Dan Pasaribu F. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*.
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional*. Badan Penerbit-Undip
- Mathis, R.L, and Jackson. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa: Bayu Brawira. Jakarta: Salemba Empat.
- Mc-Neece-Smith, Donna. 1996. Increasing Employee Productivity, Job-Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal Hospital & Health Services Administration*.
- Moeljono Djokosantoso, 2003. *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Murty, Windy Aprilia Dan Hudiwinarsih, Gunasti. 2012. Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). Volume 2, No., July 2012, Pages 215-228. *The Indonesian Accounting Review*.

- Noerchoidah Dan Yanus. S. 2020. The Influence of Organizational Culture And Social Capital to Improve Employee Performance. Faculty Of Economics, Merdeka University Surabaya
- Pananrangi, M. Lewangka, O. & Sudirman, I. 2020. The Influence of Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In Pt. Son Karella Mare. Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship
- Paramita. E, Lumbanraja. P, Dan Absah. Y. 2020. The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance And Job Satisfaction As A Moderating Variable At Pt. Bank Mandiri (Persero), Tbk. International Journal of Research And Review. E-Issn: 2349-9788; P-Issn: 2454-2237
- Putra, T.A, Herawati. J, Kurniawan I. 2023. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah. Volume 5 No 4. 1751-1765 P-Issn 2656-2871 E-Issn 2656-4351.
- Rialmi, Z & Morsen, M. 2020. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Utama Metal Abadi. Jenius (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)
- Robbins, S.P & Judge T.A. 2017. Organizational Behavior. Edisi 17. Pearson
- Robbins, Stephen P, Dan Timothy A. Judge, 2008, Perilaku Organisasi Edisi Ke-12, Salemba Empat: Jakarta.
- Santoso, 2020, "Review of Digital Marketing & Business Sustainability Of E-Commerce During Pandemic Covid-19 In Indonesia". Jiet (Jurnal Ilmu Ekonomi Terapan) Vol. 5 No. 2
- Sastrohadiwiryo, Siswanto., (2010). Pengantar Manajemen, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Pt. Pradnya.
- Siagian, S. P. (2004). Teori Motivasi Dan Aplikasi. Motivasi Manajemen Kerja. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singh, A., & Maini, J. J. 2020. Quality Of Work Life and Job Performance: A Study of Faculty Working In The Technical Institutions. Higher Education Quarterly, October, 1–21
- Sopiah, (2008), Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sri Wahyuni. 2018. Pengaruh Pengembangan Karir Karyawan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Bandar Udara Internasional Jawa Barat. Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Pasundan
- Sudarmanto. 2011. Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Sdm. Yogyakarta: Pustaka Pelaja.
- Sugiyono, 2015, Metode Penelitian Bisnis, Edisi I, Cv Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif. Cetakan Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Suhardi. 2013. The Science of Motivation (Kitab Motivasi). Jakarta: Pt Gramedia.
- Suliyanto. 2018. Metode Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Tesis, & Disertasi. Edisi I. Yogyakarta: Andi Offset (Anggota Ikapi).

- Syahrudin Dan Salim. 2012. Metode Penelitian Kualitatif Dan Aplikasi Dalam Ilmu Sosial, Keagamaan Dan Pendidikan. Bandung: Cita Pustaka Media
- Utami. N. M. Satya dan Verawati, Y. 2019. Organization Culture as Determiner Of Employee Performance Improvement With Work Motivation As Mediation Variable (A Study On Some Village Credit Institution (Lpd) In Badung Regency-Bali. International Journal of Sustainability, Education, And Global Creative Economic (Ijsegce)
- Wibowo. 2010. Budaya Organisasi: Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang, Rajawali Pers, Jakarta.
- Widodo, Agus Wahyu, And Diva Kurnianingtyas. Sistem Basis Data. Universitas Brawijaya Press, 2017
- Wirawan. 2013. Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian. Jakarta: Rajawali Pers.

