

**PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP  
MOTIVASI INTRINSIK YANG BERIMPLIKASI PADA  
KINERJA PERANGKAT DESA KECAMATAN  
KALIWUNGU**

**Tesis  
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S2**

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :  
Wiyatno  
NIM : 20402200119**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**TESIS**

**PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP MOTIVASI  
INTRINSIK YANG BERIMPLIKASI PADA KINERJA  
PERANGKAT DESA KECAMATAN KALIWUNGU**

Disusun Oleh:

**Wiyatno**

**NIM : 20402200119**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan  
ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 21 Agustus 2024

Pembimbing,

**Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM**

NIK. 210416055

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS SETELAH UJIAN

**PENGARUH KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP MOTIVASI  
INTRINSIK YANG BERIMPLIKASI PADA KINERJA  
PERANGKAT DESA KECAMATAN KALIWUNGU**

**Disusun oleh:**  
**Wiyatno**  
**NIM : 20402200119**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
Pada tanggal 21 Agustus 2024

**Susunan Dewan Penguji**

Pembimbing



**Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM**  
NIK. 210416055

Penguji I



**Prof. Dr. Ken Sudarti, SE., M.Si**  
NIK. 210491023


Penguji II



**Dr. Drs. Marno Nugroho, MM**  
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal 21 Agustus 2024

Ketua Program Pascasarjana



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.**  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wiyatno

NIM : 20402200119

Program Studi : Magister Manajemen


Fakultas : Ekonomi


Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **"Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Motivasi Intrinsik yang Berimplikasi pada Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Kaliwungu"** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing

Semarang, 21 Agustus 2024  
Saya Yang Menyatakan

  
Dr. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM  
NIK. 210416055

  
Wiyatno  
NIM. 20402200119

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wiyatno

NIM : 20402200119

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul”

**Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Motivasi Intrinsik yang Berimplikasi pada Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Kaliwungu** dan menyertujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama Penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 21 Agustus 2024  
Yang Membuat Pernyataan,



**Wiyatno**  
**NIM. 20402200119**

## ABSTRACT

The aim of this research is to determine the influence of Intrinsic Motivation and Affective Commitment significantly on improving the performance of village officials' human resources, as well as the indirect influence of how much affective commitment has on the performance of village officials' human resources through increasing intrinsic motivation. Meanwhile, the benefits of this research include theoretical benefits, namely contributing to the development of human resource management science, in the form of a development model for improving human resource performance through experience and knowledge of procedures, while the practical benefits can be used as a reference or consideration for decision making, especially in improving the performance of Village Apparatus Human Resources through increasing Intrinsic Motivation and Affective Commitment in each Village Apparatus.

The research carried out is explanatory research or explanation, namely research that explains the position of the variables being studied and the influence of one variable on another. The population in this study was 140 employees in the Village Apparatus in the Kaliwungu District area. The entire population was sampled, namely 140 village officials or using the census method. Data collection was carried out using a questionnaire. Meanwhile, data analysis uses Structural Equation Modeling (SEM) using PLS.

The results of the analysis show that there is an influence of affective commitment on performance, an influence of motivation on performance, and an influence of affective commitment on performance through intrinsic motivation. Based on the results of this research, it can be concluded that the intrinsic motivation variable is a moderating variable.

*Keywords: Affective Commitment, Intrinsic Motivation, Performance*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk pengaruh Motivasi Intrinsik dan Komitmen Afektif berpengaruh secara signifikan terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa, serta pengaruh tidak langsung seberapa besar Komitmen Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa melalui peningkatan Motivasi Intrinsik. Sedangkan manfaat penelitian ini meliputi manfaat bagi teoritis, yaitu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengalaman dan pengetahuan prosedur, sedangkan manfaat praktisnya dapat dipakai sebagai referensi sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa melalui peningkatan Motivasi Intrinsik dan Komitmen Afektif pada masing – masing Perangkat Desa.

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel – variable yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di Perangkat Desa di wilayah Kecamatan Kaliwungu sebanyak 140 orang. Seluruh populasi dijadikan sampel, yaitu sebanyak 140 orang perangkat desa atau metode sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sedangkan analisis data dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan PLS.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja, pengaruh motivasi terhadap kinerja, dan pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi intrinsik merupakan variabel moderating.

**Kata Kunci:** *Komitmen Afektif, Motivasi Intrinsik, Kinerja*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Motivasi Intrinsik yang Berimplikasi pada Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Kaliwungu”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari Do’a Kedua Orang Tua dan Istri serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, SE.,ST.,MM selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen serta Ibu Dr. Siti Sumiati, SE., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung yang telah memberikan dukungan dan arahan kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.



5. Seluruh Staff Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.
6. Kepada Istri dan Keluarga saya, yang telah memberikan dukungan baik doa maupun motivasi.
7. Rekan-rekan mahasiswa di Program Pasca Sarjana (S2) Magister Manajemen Unissula Semarang kelas 77 B dari Pemerintah Kabupaten Semarang yang saling memberikan dorongan agar segera dapat menyelesaikan studi.

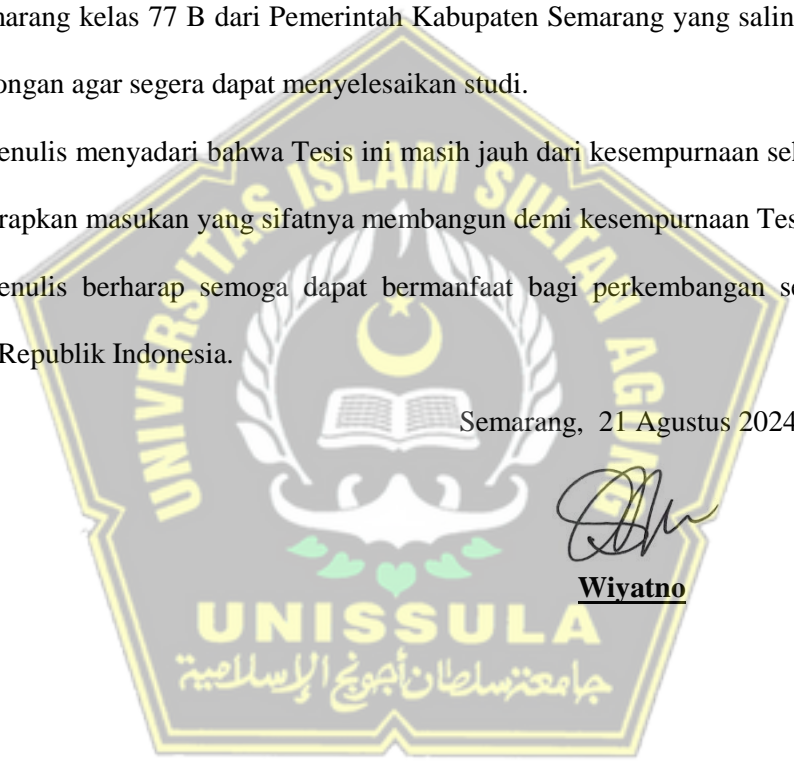
Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga penulis mengharapkan masukan yang sifatnya membangun demi kesempurnaan Tesis ini.

Penulis berharap semoga dapat bermanfaat bagi perkembangan serta kemajuan Negara Republik Indonesia.

Semarang, 21 Agustus 2024



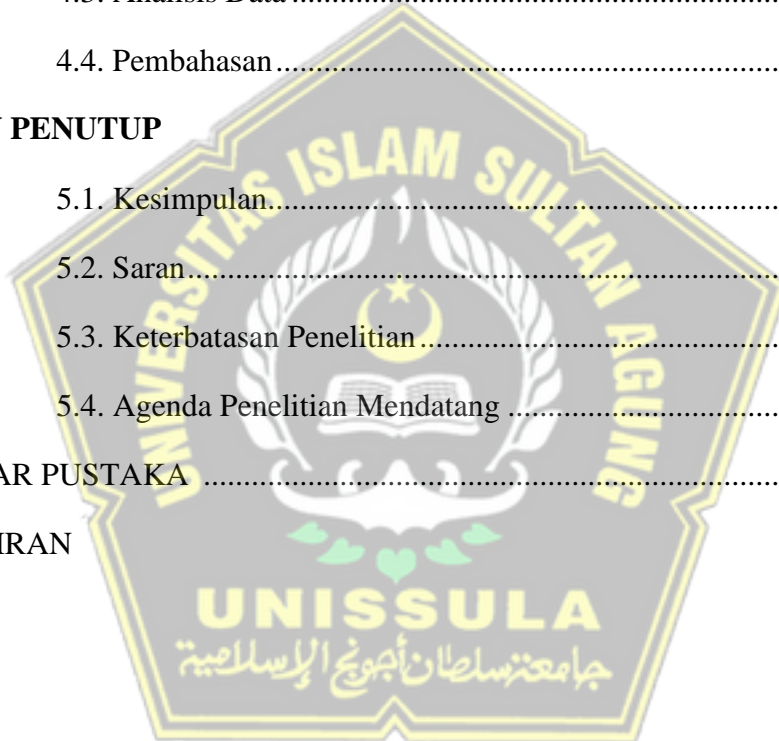
Wiyatno



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN SETELAH UJIAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAJ .....	v
ABSTRACT.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia .....	8
2.2 Motivasi Intrinsik .....	12
2.3 Komitmen Afektif .....	15
2.4 Model Empirik Penelitian .....	18
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1. Jenis Penelitian .....	20
3.2. Variabel dan Indikator .....	20
3.3. Sumber Data.....	22

3.4. Metode Pengumpulan Data .....	22
3.5. Responden .....	23
<b>3.6. Teknik Analisis Data.....</b>	<b>23</b>
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian .....	27
4.2. Deskripsi Variabel.....	29
4.3. Analisis Data .....	34
4.4. Pembahasan.....	44
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan.....	49
5.2. Saran.....	49
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	51
5.4. Agenda Penelitian Mendatang .....	51
DAFTAR PUSTAKA .....	53
LAMPIRAN	



## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator .....	20
Tabel 4.1. Data Statistik Responden .....	28
Tabel 4.2. Hasil Analisis Deskriptif Komitmen Afektif .....	31
Tabel 4.3. Hasil Analisis Deskriptif Motivasi.....	32
Tabel 4.4. Hasil Analisis Deskriptif Kinerja.....	33
Tabel 4.5. Uji Validitas Berdasarkan <i>AVE</i> Indikator Variabel.....	35
Tabel 4.6. Uji Validitas Berdasarkan <i>Outer Loading</i> Indikator Variabel .....	36
Tabel 4.7. Uji Validitas <i>Cross Loading Discriminant Validity</i> .....	37
Tabel 4.8. Nilai <i>R-Square</i> ( $R^2$ ) .....	38
Tabel 4.9. Nilai <i>F-Square</i> .....	39
Tabel 4.10. Nilai <i>Goodness of Fit (GoF)</i> .....	41
Tabel 4.11. Skor Koefisien Jalur dan <i>P-Value (Dirrect Effect)</i> .....	43
Tabel 4.12. Skor Koefisien Jalur dan <i>P-Value (Indirrect Effect)</i> .....	44



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian ..... 19



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Setiap organisasi harus mampu mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) yang ada di Organisasi tersebut. Organisasi akan berkembang dengan baik apabila Sumber daya manusia yang tersedia mampu menjalankan fungsinya dengan tepat dan optimal. sumber daya manusia merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana dan pelaksana aktivitas organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor sumber daya manusia yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut diatas maka setiap orang yang tergabung dalam sebuah organisasi harus mampu belajar bagaimana organisasi tersebut melakukan kegiatannya. Pemberian pelatihan (*training*) untuk merestrukturisasikan cara berpikir agar sumber daya manusia dapat berpikir dan bertindak seperti yang dikehendaki organisasi. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin serta kompleksitas yang ada dapat menentukan kualitas manusia (Novelisa dkk, 2016). Manusia merupakan sumber daya yang paling bernilai, dan ilmu perilaku menyiapkan banyak teknik dan program yang dapat menuntun pemanfaatan sumber daya manusia secara



lebih efektif.” Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat (Robbins, 2016).

Ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja Sumber daya manusia, Studi Akbar dkk (2017) menyimpulkan bahwa Motivasi Instrinsik berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan Penelitian oleh Fauzan dan Sumiyati (2019) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja. Dengan motivasi instrinsik diharapkan tercipta pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga dapat meningkatkan Kinerja sumber daya manusia dalam organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi Kinerja sumber daya manusia adalah Komitmen Afektif. Komitmen yang mengikat secara emosional seseorang di organisasi disebut komitmen afektif (Han et al., 2012). Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada karyawan dengan komitmen afektif rendah karena mereka memiliki keterikatan emosional sehingga memunculkan rasa memiliki pada organisasi dan senantiasa akan berupaya lebih baik untuk kemajuan organisasi (Fitriastuti). Komitmen afektif adalah bagian dari komitmen organisasi yang dimanifestasikan oleh identifikasi kuat karyawan, keterlibatan dan keterkaitan perasaan keterikatan pada organisasi (Huey & Kamarul, 2009 dalam Mabasa et al, 2016). Karyawan secara efektif berkomitmen pada organisasi, mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi sedemikian rupa sehingga mereka terlibat dalam proses pencarian tujuan organisasi dan berusaha untuk nilai-nilai dan tujuan organisasi (Mowday, Steers, & Porter, 1979 dalam

Mabasa et al., 2016). Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan individu di dalam suatu organisasi, dengan demikian komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan, sedangkan komitmen normatif dinilai lebih tinggi daripada komitmen kontinuan (komitmen rasional) (Nurtjahjanti, 2013). Sumber daya manusia yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah melibatkan faktor emosional sehingga karyawan dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam perusahaan. Seseorang memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda-beda berdasarkan komitmen terhadap organisasi yang dimilikinya (Greenberg dan Baron, 2013). Tingginya komitmen yang dimiliki karyawan dengan dasar afektif, akan memiliki kecenderungan untuk bertingkah laku yang berbeda bila dibandingkan dengan karyawan yang mempunyai komitmen kontinuan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif lebih benar-benar ingin menjadi bagian atau keinginannya untuk mendukung pada tercapainya tujuan. Berbeda dengan karyawan yang mempunyai komitmen kontinuan, akan lebih cenderung melakukan tugasnya dikarenakan adanya faktor-faktor tertentu, sehingga komitmennya tersebut dilakukan guna menghindari kerugian finansial dan kerugian lain. Dampak dengan komitmen kontinuan tentu akan menghasilkan kinerja yang tidak optimal.

Menurut Meyer dan Smith (2013) dalam Sabir, dkk (2016) menjelaskan bahwa untuk menilai komitmen afektif dapat diukur antara lain dengan

menghabiskan sisa karir, bangga terhadap organisasi, terikat dengan organisasi, terikat secara emosional, memiliki arti yang besar dan mempunyai rasa yang kuat terhadap organisasi. Komitmen Afektif baik secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi Kinerja sumber daya manusia (SDM).

Sedangkan menurut Yani Alfian dan Apip Pudir Rahmat. (2019) Lemahnya Kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : Pembinaan langsung kepada Perangkat desa, Mengukur pelaksanaan pekerjaan penilaian, Membandingkan standar pengawasan dengan hasil pelaksanaan pekerjaan, Tindakan koreksi dan Motivasi Informal sebagai Upaya Mendekatkan Diri dengan Bawahan

Pemerintah Desa merupakan ujung tombak pembangunan suatu negara, sehingga untuk mendukung pembangunan tersebut dibutuhkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Aparatur Pemerintah Desa merupakan salah satu elemen penting dalam perkembangan pembangunan desa. Apabila Sumber Daya Manusia yang dimiliki oleh desa tidak memadai tentu akan berdampak terhadap pembangunan di desa tersebut. Sehingga, Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan mempunyai kemampuan yang baik tentu sangat menunjang ketika melakukan pekerjaannya dan juga mendukung kinerja yang akan dilakukan. Namun, tidak semua desa memiliki Sumber Daya Manusia yang bagus hal ini dikarenakan setiap individu tentu mempunyai kemampuan dan ketrampilan masing – masing.

Pemerintah Desa diwajibkan memanfaatkan sumber daya alam, menetapkan kebijakan melalui program, kegiatan, dan prioritas kebutuhan

masyarakat, agar mencapai perekonomian desa yang baik dan kemakmuran masyarakat desa serta melaksanakan tata pemerintahan yang akuntabel, transparan, profesional, efektif dan efisien, bersih, serta bebas dari kolusi, korupsi, dan nepotisme. Ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa yang menyatakan bahwa pemerintahan desa adalah penyelenggaraan urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam system pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Berdasarkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 tahun 2014 bahwa pemerintah Desa akan menerima Dana Desa yang bersumber dari APBN setiap tahun anggaran yang ditransfer melalui APBD Kabupaten/Kota. Selain itu, Pemerintah Desa akan menerima Bantuan Keuangan Kabupaten dan Bantuan Keuangan Provinsi di setiap tahun anggaran.

Pemerintah Desa dalam melakukan Pengelolaan Keuangan Desa diatur dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Keuangan Desa dan Peraturan Bupati Semarang Nomor 78 Tahun 2018 Tentang Pengelolaan Keuangan Desa. Dalam melakukan Pengelolaan Keuangan Desa, Kepala Desa wajib menyampaikan laporan realisasi pelaksanaan APBDes kepada Bupati/Walikota berupa laporan semester pertama dan laporan akhir tahun, selain itu juga Kepala Desa wajib menyampaikan laporan realisasi dan laporan pertanggungjawaban realisasi pelaksanaan APBDes akhir tahun, dan di informasikan kepada masyarakat secara tertulis dengan media informasi yang mudah diakses oleh masyarakat. Dalam rangka mewujudkan pengelolaan dana Desa yang tertib, transparan,

akuntabel, dan berkualitas.

Selaras dengan perkembangan teknologi saat ini yang semakin maju maka Perangkat Desa dituntut untuk bias mengikuti dalam pelaksanaan administrasi di Desa sehingga Perangkat Desa harus mampu mengikuti regulasi dan perkembangan yang ada. Motivasi dan Komitmen merupakan factor yang mempengaruhi Kinerja SDM Perangkat Desa.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan Kontroversi studi (*research gap*) maka rumusan masalah dalam studi ini adalah : “*Bagaimana meningkatkan Komitmen Afektif dan Motivasi Insintrik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa*”

Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut:

1. Apakah Motivasi Instrinsik dan Komitmen Afektif berpengaruh secara signifikan terhadap Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa
2. Seberapa besar Komiten Afektif berpengaruh terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa melalui peningkatan Motivasi Instrinsik

## 1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan Menganalisis Motivasi Instrinsik dan Komitmen Afektif mampu meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa

2. Mendeskripsikan dan Menganalisis Komitmen Afektif mampu meningkatkan Kinerja SDM Perangkat Desa melalui Motivasi Instrinsik

#### 1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik / Teori

Secara akademik studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui pengalaman dan pengetahuan prosedur .

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini bagi Pemerintah Desa dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia Perangkat Desa melalui peningkatan Motivasi Instrinsik dan Komitmen Afektif pada masing – masing Perangkat Desa



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler 2016:208). Kinerja juga merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2016). Sedangkan Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2015:15) mendefinisikan kinerja adalah catatan tentang hasil – hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu kurun waktu.

Kinerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. (Swasta, 2018:69). Kinerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan, dan sesama karyawan ( Tiffin dalam Swasta, 2018:71)

Pendapat lain juga disampaikan oleh Koentjaraningrat (2020:78) yang menyatakan bahwa kepuasan dalam bekerja dapat dilihat dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, sikap terhadap teman kerja, suasana kerja, dan semangat seseorang dalam bekerja.

Wexley dan Yukl dalam Simamora (2014:43) mengartikan kinerja

sebagai “the way an employee feels about his or her job”. Artinya bahwa kinerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan [struktur organisasi](#). Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

T. Hani Handoko (2018:47) mengartikan kinerja sebagai keadaan [emosional](#) yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kinerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap [positif](#) karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

[Stephen Robins](#) dalam Rambat Lupiyoadi (2014:23) menyatakan bahwa kinerja itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robin tersebut terkandung dua [dimensi](#), pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya [individu](#) anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum

yang dimiliki oleh pegawai

Berdasarkan kriteria definisi di atas menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Sasaran utama dalam perbaikan kinerja organisasi adalah pelayanan pelanggan internal dan eksternal, kerja sama tim, pengembangan karyawan (Amstrong 2016:207).

#### **b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Seluruh kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengarahkan prestasi karyawan harus menjamah dan mendayagunakan semua elemen atau unsur yang ada dalam organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja (Ruky 2017:7). Elemen – elemen tersebut adalah :

- 1) Teknologi meliputi peralatan dan metode kerja.
- 2) Kualitas material atau bahan baku.
- 3) Kualitas sumber daya manusia meliputi mengidentifikasi kemampuan karyawan dalam mengoperasikan peralatan, kemampuan dalam melaksanakan tugas, perlunya diberikan pelatihan ulang. Selain itu kepuasan kerja sumber daya manusia merupakan faktor yang penting bagi kinerja. Kepuasan kerja akan menumbuhkan sikap senang terhadap profesi yang dijalankannya, sehingga mampu mencapai peningkatan kinerja.
- 4) Kualitas lingkungan fisik meliputi keselamatan kerja, layout tempat kerja, kebersihan.

5) Iklim dan budaya organisasi meliputi cara pengawasan dan kepemimpinan.

6) Sistem kompensasi.

Selain itu menurut Mc. Cormick dan Tiffin (dalam Suharto 2015:13), ada beberapa variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu :

1) Variabel Individu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian, dan sikap.

2) Variabel Situasional, yakni menyangkut :

- Faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi : metode kerja, pengaturan dan kondisi kerja, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penerangan dan temperatur.
- Faktor sosial dari organisasi yang meliputi : kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem imbalan atau kompensasi serta lingkungan sosial.

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses penilaian sistematis atas individu karyawan mengenai prestasi dalam pekerjaannya dan potensinya untuk pengembangan. Tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam menerapkan sistem evaluasi kerja (Ruky, 2017:20) adalah :

1) Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan untuk memenuhi aktualisasi diri dalam pencapaian tujuan organisasi.

- 2) Peningkatan prestasi karyawan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
- 3) Membantu organisasi dalam menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan lebih tepat guna.
- 4) Sebagai sarana untuk menetapkan kebijakan sistem imbalan yang baik.
- 5) Memberi kesempatan bagi karyawan untuk melakukan komunikasi dan dialog antar pimpinan dan bawahan.

***H 3 : Komitmen Afektif meningkat didukung dengan motivasi yang tinggi maka Kinerja Sumber Daya Manusia semakin baik***

## **2.2. Motivasi Instrinsik**

### **2.2.1. Definisi Motivasi**

Motivasi merupakan faktor internal yang berasal dari dalam diri pegawai. Motivasi sangat berpengaruh terhadap prestasi belajar yang akan diraih pegawai. Seorang pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi tentu akan berusaha semaksimal mungkin untuk memperoleh hasil yang terbaik sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebaliknya pegawai yang memiliki motivasi belajar rendah, tidak akan memaksimalkan potensinya.

Motivasi adalah suatu usaha yang disadari untuk menggerakkan, mengarahkan dan menjaga tingkah laku seseorang agar ia terdorong untuk bertindak melakukan sesuatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu. Menurut

Clayton Alderfer dalam H. Nashar (2014:42) Motivasi belajar adalah kecenderungan pegawai dalam melakukan kegiatan belajar yang didorong oleh hasrat untuk mencapai prestasi atau hasil belajar sebaikmungkin.

Menurut Sardiman (2013:73) menyatakan bahwa motivasi berasal dari kata "motif" yang artinya daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Motif dapat dikatakan sebagai daya penggerak dari dalam dan didalam subyek untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Mc. Donald dalam Sardiman (2013:73) "motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya '*felling*' dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan".

Menurut Uno (2019:23) berpendapat bahwa "motivasi belajar adalah dorongan internal dan eksternal pada diri seseorang yang sedang belajar untuk mengadakan perubahan tingkah laku, pada umumnya dengan beberapa indikator dan atau unsur yang mendukungnya".

Berdasarkan penjelasan dan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi belajar adalah dorongan atau penggerak yang berasal dari dalam maupun dari luar diri seseorang atau pegawai untuk mencapai tujuan dengan berusaha mencari dalam bentuk pengalaman dan latihan yang berpengaruh terhadap tingkahlaku.



### 2.2..2. Indikator Motivasi

Motivasi akan sangat mendukung pegawai dalam melakukan proses belajar. Jika seseorang memiliki ciri-ciri motivasi tersebut, maka orang tersebut bisa dikatakan memiliki motivasi yang cukup kuat untuk melakukan aktifitas yang dapat mendorong untuk mencapai tujuan. Motivasi berpengaruh terhadap pekerjaan, hal ini berkaitan dengan seberapa kuat tekad, kemauan, serta niat pegawai dalam mengikuti serta melaksanakan proses belajar. Semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula tekad, kemauan, niat, serta dorongan pegawai dalam melakukan serta melaksanakan pekerjaan tentu hal ini akan berdampak pada kinerja yang akan diraih oleh pegawai.

Dari ciri-ciri motivasi yang telah dijelaskan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa indikator motivasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a). Tekun menghadapi tugas yang diberikan (suka bekerja keras, terus-menerus dalam waktu yang lama, tidak pernah berhenti sebelum selesai)
- b). Ulet dalam menghadapi kesulitan pekerjaan (tidak mudah putus asa)
- c). Menunjukkan minat terhadap mata pelajaran yang diikuti.
- d). Merasa senang mencari dan memecahkan masalah.

Dengan adanya motivasi belajar yang ada dalam diri pegawai, maka akan mendorong semangat pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diikutinya sehingga pegawai akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai hasil yang optimal sesuai dengan apa yang diharapkan.

***H 2 : Bila Motivasi Instrinsik semakin baik, maka Kinerja Sumber Daya Manusia semakin tinggi***

## 2.3. Komitmen Afektif

### 1. Definisi Komitmen Afektif

Komitmen organisasi diartikan sebagai ikatan psikologis individu dengan organisasi. Ini merupakan salah satu aspek dalam hubungan antara karyawan dengan organisasi yang ada didalamnya (Slameto, 2015: 72).

Porter (Mowday, dkk dalam Simamora, 2014:27) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu :

- a. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- c. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Sedangkan Richard M. Steers (dalam Lupiyoadi, 2014: 50) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Steers dalam Rambat Lupiyoadi (2014: 50) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari

sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen organisasi tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli diatas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Disamping itu, komitmen organisasi mengandung pengertian sebagai sesuatu hal yang lebih dari sekedar kesetiaan yang pasif terhadap organisasi, dengan kata lain komitmen organisasi menyiratkan hubungan pegawai dengan perusahaan atau organisasi secara aktif. Karena pegawai yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Staw dan Salancik (dalam Mowday, Porter dan Steers, 2022:47) membagi komitmen organisasi dalam dua bentuk, yaitu *attitudinal commitment* dan *behavioral commitment*. *Attitudinal commitment* adalah keadaan yang mempengaruhi individu untuk mempertimbangkan sejauh mana nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan institusi dimana ia berada didalamnya. Selain itu *attitudinal commitment* juga akan

menunjukkan keinginan individu untuk mempertahankan keanggotannya dalam institusi tersebut. Sehingga meliputi pula keinginan untuk bertahan dalam organisasi yang mana akan lebih lekat hubungannya dengan *turnover*. *Behavioral commitment* didasarkan pada proses sejauh mana individu menetapkan keputusan untuk terikat pada institusi tertentu berkaitan dengan adanya kerugian yang dialaminya bila ia meninggalkan pekerjaannya pada institusi yang ia jalankan saat itu. Jadi akan berkaitan pula dengan proses dimana individu terikat dalam organisasi tertentu dan bagaimana individu mengatasi masalah tersebut (Mowday dkk, dalam Meyer & Allen, 2018:34).

Mowday, Porter dan Steers (2020) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasinya. Secara konseptual komitmen organisasi dapat ditandai dengan tiga faktor, yaitu keyakinan yang kuat akan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk bekerja keras dan keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi.

Berbeda dengan Mowday dkk, Meyer & Allen menjelaskan 3 bentuk dari komitmen organisasi yang keseluruhannya mempunyai pengaruh terhadap partisipasi individu dalam organisasinya. Ketiga bentuk komitmen tersebut ialah *affective commitment*, *normative commitment* dan *cointuance commitment*. Komitmen afektif (*affevtive commitment*) didefinisikan sebagai “ .... *The employee’s emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization*” (Allen & Meyer, dalam Dunham, Grube & Castaneda, 2019:32). Individu yang memiliki komitmen afektif

yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena menginginkannya. Sedangkan komitmen berkesinambungan (*commitment continuance*) didefinisikan sebagai “ .....*commitment based on the costs that employee association with leaving the organization...*” (Allen & Meyer, dalam Dunham, Grube & Castaneda, 2019:34). Komitmen berkesinambungan seringkali disebut juga sebagai komitmen rasional karena adanya pertimbangan rasional dalam keputusan untuk bertahan atau tidak dalam organisasi. Sehingga individu yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena memang membutuhkannya (*need to*). Komitmen normatif (*normative commitment*) didefinisikan sebagai “ ... *employee's feelings of obligation to remain with the organization*” (Allen & Meyer dalam Dunham, Grube & Castenada, 2019:54). Jadi komitmen normatif berhubungan dengan adanya keharusan bagi individu untuk tetap bertahan dalam organisasi. Maka individu yang memiliki komitmen normatif kuat akan bertahan dalam organisasi karena merasa harus melakukannya (*ought to*).

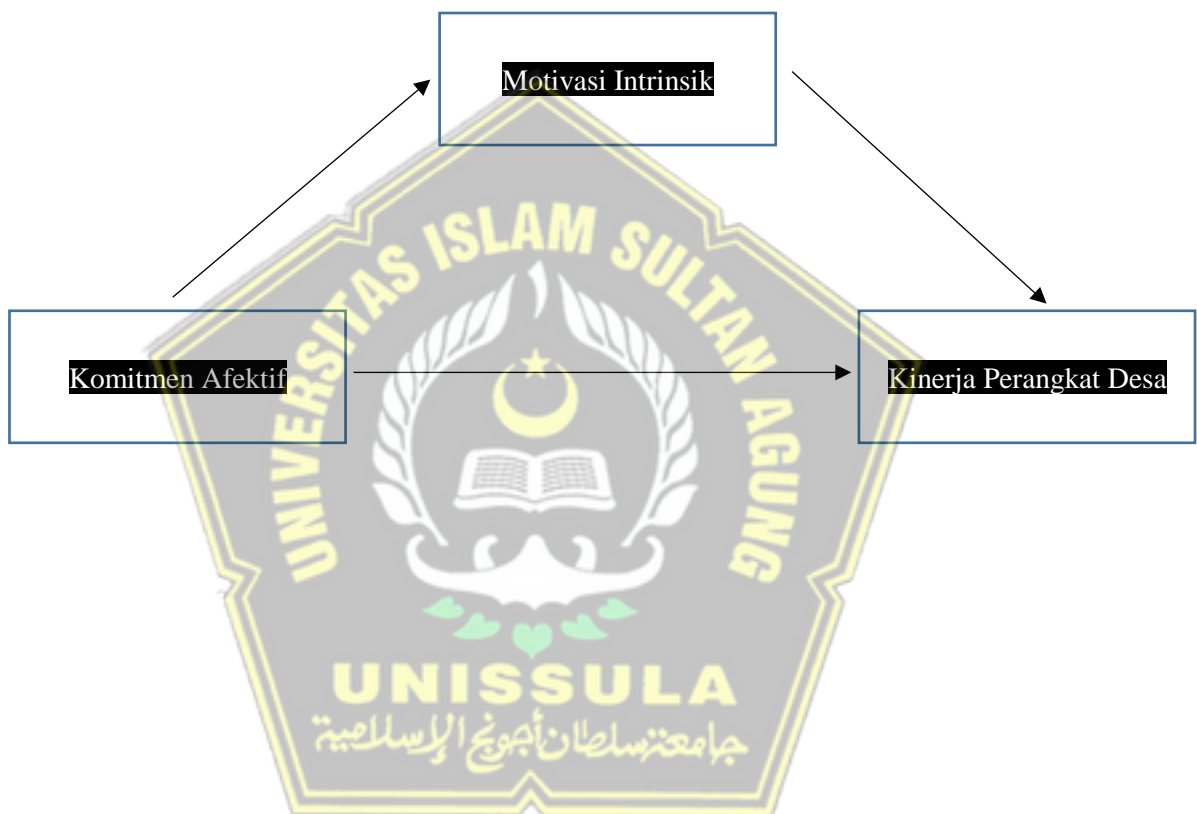
***H 1 : Bila Komitmen Afektif semakin baik, maka Kinerja akan meningkat***

#### **2.4. Model Empirik Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian ini nampak pada gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia dipengaruhi oleh Motivasi Intrinsik dan Komitmen Afektif yang tinggi. Sedangkan Komitmen Afektif

yang baik dapat meningkatkan Motivasi Instrinsik yang tinggi sehingga secara tidak langsung akan meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia.

**Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian**





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*). Sugiyono (2017) mengatakan bahwa penelitian yang bersifat *Explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menjelaskan kedudukan variabel – variable yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Variabel tersebut mencakup : motivasi instrinsik, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia.

#### 3.2. Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup motivasi instrinsik, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia. Adapun masing-masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

**Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<b>Motivasi Instrinsik</b>	1. Keinginan untuk berhasil 2. Pengakuan/Penghargaan dari masyarakat 3. Work it Self	Hezrberg (2016)



---

	4. Tanggungjawab dengan pekerjaan	
	5. Pengembangan kemampuan sebagai perangkat desa	
2	<b>Komitmen Afektif</b>	Porter (2013)
	1. Nilai – nilai di lingkungan desa	
	2. Kesiapan/Kesediaan untuk bekerja penuh waktu	
	3. Loyalitas pada pelayanan masyarakat	
3	<b>Kinerja SDM</b>	Anwar Prabu, 2017
	1. Kualitas kerja yang dirasakan masyarakat	
	2. Kuantitas kerja	
	3. Tanggung Jawab	
	4. Kerjasama dengan perangkat dan masyarakat	
	5. Memiliki inisiatif bekerja	

---

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan

menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

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

### 3.3. Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : motivasi instrinsik, komitmen afektif dan kinerja sumber daya manusia Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, Data tersebut meliputi jumlah karyawan serta identitas responden diperoleh dari Pemerintah Desa se Kecamatan Kaliwungu dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Studi ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam google form yang dikirim melalui WA Group.

### 3.5 Responden

Populasi adalah kumpulan dari individu dengan kualitas serta ciri -ciri yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Desa dan Perangkat Desa se Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang dengan total populasi 140. Karena jumlah populasi hanya sedikit, maka penelitian ini menggunakan metode sensus dimana seluruh populasi yang tersedia dijadikan sampel, sehingga berdasarkan metode sensus, penelitian ini menggunakan 140 responden.

### 3.6 Teknik Analisis

#### 3.6.1 Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah ukuran kevalidan dan kesahihan atas instrumen penelitian (Ghozali, 2018:45). Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak meyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan uji korelasi tunggal *product moment*.

Dalam hal ini uji validitas untuk mengukur korelasi dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$R = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

$r$  = koefisien korelasi

$n$  = jumlah sampel

$X$  = indikator tiap variabel (skor tiap item pertanyaan)

$Y$  = variabel (skor total)

Untuk mengetahui sebuah item pertanyaan dinyatakan valid atau tidak dilakukan dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung yang diperoleh dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel. Item pertanyaan dikatakan valid apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel atau signifikansi yang diperoleh lebih kecil dari signifikansi 0,05.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menurut Arikunto (2016: 168) menyatakan bahwa instrumen dinyatakan dapat dipercaya sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Cara perhitungan tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach, adapun rumus perhitungannya adalah sebagai berikut (Arikunto, 2016: 169 ):

$$\alpha = \frac{k - r}{1 + (r - 1)k}$$

Dimana :  $\alpha$  = koefisien reabilitit

$k$  = jumlah item per variable x

$r$  = mean korelasi antara item

Kuesioner dikatakan reliabel jika  $\alpha > 0,60$  (Ghozali, 2018: 42) dimana pada pengujian reliabilitas ini menggunakan bantuan komputer program SPSS.

### 3.7 Analisis Data

#### 3.7.1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan analisis yang penyajiannya dalam bentuk keterangan dan pembahasan teoritis (Robert K. Yin, 2019: 57). Analisis ini berupa pandangan-pandangan atau pendapat, pemikiran atau pertimbangan yang sifatnya subyektif. Analisis ini dimaksudkan untuk mendukung atau memperjelas hasil perhitungan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif dalam penelitian ini berfungsi untuk menguraikan jawaban responden atas kuesioner yang telah diberikan dengan tabel-tabel frekuensi sebagai pendukung hasil analisis kuantitatif.

#### 3.8.2. Analisis Kuantitatif dengan SEM

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan PLS dalam pengembangan model dan pengujian Imam Ghozali (2018:3). Model ini adalah generasi kedua teknik analisis multivariate yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antara variabel yang kompleks. Dalam penelitian ini konstruk eksogen dan endogen dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Konstruk eksogen dikenal juga sebagai independen variabel, dalam hal ini adalah komitmen organisasi dan motivasi intrinsik

- Konstruksi endogen merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk, dalam hal ini adalah kinerja

Pemilihan matrik input dan estimasi model

Pemilihan matrik input berkaitan dengan ukuran sampel. Untuk ukuran sampel 100-200, maka digunakan minimal 5 estimasi parameter. Setelah ukuran sampel diketahui maka estimasi model dapat dilakukan sebagaimana tersedia dalam AMOS sebagai berikut:

- *Maximum Likelihood Estimation*
- *Generalized Least Square Estimation*
- *Unweighted Least Square Estimation*
- *Scale free Least Square Estimation*
- *Asymptotically Distribution Free Estimated*

Karena ukuran sampel antara 100-200, maka teknik estimasi yang digunakan adalah *Maximum Likelihood Estimation*.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Data primer untuk penelitian ini dikumpulkan dengan memberikan kuesioner kepada responden secara langsung. Populasi target penelitian terdiri dari perangkat desa di wilayah Kecamatan Kaliwungu yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan, menghasilkan total 140 responden untuk penelitian. Metode purposive sampling digunakan oleh para peneliti untuk mengumpulkan sampel berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja perangkat desa se Kecamatan Kaliwungu Kabupaten Semarang.

Distribusi kuesioner penelitian dijelaskan dalam rincian berikut.:

**Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data**

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebar	140
Kuesioner terisi	140
Kuesioner tidak kembali	0
Kuesioner tidak dapat diolah	0
Kuesioner dapat diolah	140

*Sumber: Data Primer yang diolah, 2024*

Untuk memperoleh informasi terkait karakteristik responden yang telah didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan, peneliti telah melakukan rincian perhitungan data deskriptif responden. Tujuannya adalah untuk memahami latar belakang responden dan mempermudah pembaca dalam memahami hasil penelitian. Berikut merupakan penyajian data statistik responden



Table 4.2 Data Statistik Responden

No.	Karakteristik dan Dimensi Responden	Jumlah	Persentase %
1.	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Perempuan	29	20,70%
	Laki-laki	111	79,29%
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>
2.	<b>Usia</b>		
	20-30 Tahun	11	7,85%
	31- 40 Tahun	21	15%
	41 - 50 Tahun	38	27,14%
	> 50 Tahun	70	50%
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>	
3.	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	SLTP	24	17,14%
	SLTA	76	54,28%
	Diploma	6	4,28%
	S1	34	24,28%
	S2	-	-
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>
4.	<b>Masa Kerja</b>		
	< 2 Tahun	6	4,28%
	2-10 Tahun	58	41,42%
	11 – 20 Tahun	22	15,71%
	> 20 Tahun	54	38,57%
	<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Terbukti dari tabel analisis deskriptif responden bahwa jumlah responden laki-laki jauh lebih banyak daripada perangkat desa perempuan. Ada 29 perangkat desa wanita dan 111 perangkat desa pria di Kecamatan Kaliwungu. Temuan ini menunjukkan bahwa perangkat desa masih didominasi perangkat desa berjenis kelamin laki-laki. Dilihat dari segi usia perangkat desa, jumlah perangkat desa didominasi usia > 50 tahun sebanyak 50%, sedangkan usia yang paling kecil persentasenya adalah rentang 20-30

Tahun, yaitu hanya 7,85%.

Dari segi Tingkat Pendidikan, rata-rata perangkat desa berpendidikan SLTA sebesar 54,28%, sedangkan yang terendah adalah Diploma sebanyak 4,28% .Dari segi masa kerja didominasi oleh masa kerja 2-10 Tahun sebanyak 41,42%, sedangkan masa kerja terendah kurang dari 2 Tahun sebanyak 4,28%

#### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel digunakan untuk menganalisis respons peserta terhadap pertanyaan dari setiap aspek yang tercantum dalam kuesioner, dengan variabel yang menjadi fokus penelitian mencakup komitmen afektif, motivasi intrinsik, dan kinerja perangkat desa. Deskripsi variabel dari hasil kuesioner mencakup gambaran data tanggapan peserta terhadap semua pertanyaan, bertujuan untuk mempermudah pemahaman respons peserta secara keseluruhan terhadap kuesioner yang diberikan. Untuk mengevaluasi sejauh mana masing-masing variabel memengaruhi frekuensi, skor tertinggi dari setiap variabel dikalikan dengan jumlah pernyataan pada variabel tersebut, lalu hasilnya dibagi ke dalam lima kategori, yaitu:

Sangat Rendah	= 1,00 – 1,80
Rendah	= 1,81 – 2,60
Sedang	= 2,61 – 3,40
Baik	= 3,41 – 4,20
Sangat Baik	= 4,21 – 5,00

Untuk menganalisis jawaban dari responden dilakukan dengan mengumpulkan jawaban responden berdasarkan skala likert dan indikator yang terdapat dalam kuesioner. Skala likert diwakili melalui angka 1 hingga 5 dengan penjelasan sebagai berikut:

- Penilaian **5** diberikan untuk Jawaban **Sangat Setuju (SS)**
- Penilaian **4** diberikan untuk Jawaban **Setuju (S)**
- Penilaian **3** diberikan untuk Jawaban **Cukup (C)**
- Penilaian **2** diberikan untuk Jawaban **Tidak Setuju (TS)**
- Penilaian **1** diberikan untuk Jawaban **Sangat Tidak Setuju (STS)**

Berikut ini analisis deskriptif variabel untuk setiap pertanyaan atau indikatorkonstruk dalam penelitian ini.

#### **4.2.1 Deskripsi Variabel Komitmen Afektif**

Variabel Komitmen afektif pada kuesioner ini diukur dengan tiga indicator. Analisis deskriptif variabel komitmen afektif dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (mean) dan deviasi standar pada setiap indicator, sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Hasil Analisis Deskriptif Komitmen Afektif**

No.	Indikator	Rata-rata (Mean)	Standar Deviation	Kategori
1.	Nilai – nilai di lingkungan desa	3,47	0,753	Baik
2.	Kesiapan/Kesediaan untuk bekerja penuh waktu	3,87	0,644	Baik
3.	Loyalitas pada pelayanan masyarakat	3,38	0,754	Sedang
<b>Rata-rata</b>		<b>3,57</b>		<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel 4.3, dapat disimpulkan bahwa rata-rata jawaban dari responden sebesar 3,57 ini mengindikasikan bahwa respon dari responden dapat dianggap baik, atau dengan kata lain, hasil penelitian menunjukkan adanya penilaian positif dari responden terhadap Komitmen afektif. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,87 diperoleh pada indikator kesediaan bekerja penuh waktu. Kondisi ini menandakan bahwa rata-rata komitmen untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab. Adapun nilai rata-rata rendah sebesar 3,38 pada indikator loyalitas pada pelayanan masyarakat dianggap kurang maksimal, hingga masyarakat banyak yang belum mendapatkan pelayanan dengan baik.

#### 4.2.3 Deskripsi Variabel Motivasi

Variabel motivasi pada kuesioner ini diukur dengan lima indikator. Hasil analisis deskriptif variabel motivasi yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata (mean) dan standar deviation pada setiap indikator sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Hasil Analisis Deskriptif Motivasi**

No.	Indikator	Rata-rata (Mean)	Standar Deviation	Kategori
1.	Keinginan untuk berhasil	3,45	0,733	Baik
2.	Pengakuan/Penghargaan dari masyarakat	3,91	0,640	Baik
3.	Work it Self	3,50	0,772	Baik
4.	Tanggungjawab dengan pekerjaan	3,40	0,665	Sedang
5	Pengembangan kemampuan sebagai perangkat	3,41	0,633	Baik
<b>Rata-rata</b>		<b>3,53</b>		<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden sebesar 3,53 yang berarti respon responden baik, atau hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dimiliki oleh perangkat desa di Kecamatan Kaliwungu dalam kategori baik. Nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,91 diperoleh pada indikator penghargaan dari masyarakat. Kondisi ini menandakan bahwa rata-rata jabatan perangkat desa merupakan tokoh masyarakat yang mendapatkan penghargaan baik. Hal ini ditunjukkan dengan masyarakat yang memberikan tempat atau kedudukan tersendiri bagi perangkat desa dalam status sosial masyarakat. Adapun nilai rata-rata terendah sebesar 3,40 pada indikator tanggung jawab terhadap pekerjaan, hal tersebut dikarenakan kedudukan perangkat desa pelayanan tidak hanya pada jam kerja tetapi sering diluar jam kerja sehingga berdampak pada penilaian seolah-olah kalau diluar jam kerja perangkat desa juga ada yang tidak mau memberikan pelayanan.

#### 4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja

Kinerja perangkat desa adalah hasil yang dicapai seorang dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Variabel Kinerja pada kuesioner ini diukur dengan lima indikator. Hasil analisis deskriptif variabel Kinerja yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata (mean) dan standar deviation pada setiap indikator sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Kinerja**

No.	Indikator	Rata-rata (Mean)	Standar Deviation	Kategori
1.	Kualitas kerja yang dirasakan masyarakat	3,82	0,548	Baik
2.	Kuantitas kerja	3,38	0,618	Sedang
3.	Tanggung Jawab	4,00	0,848	Baik
4.	Kerjasama dengan perangkat dan masyarakat	3,37	0,662	Sedang
5.	Memiliki inisiatif bekerja	3,38	0,672	Sedang
<b>Rata-rata</b>		<b>3,59</b>		<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer yang diolah, 2024

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa respon rata-rata dari responden adalah 3.59, menunjukkan kualitas respon yang tinggi atau temuan yang menunjukkan bahwa perangkat desa di Kecamatan Kaliwungu memiliki kinerja yang baik. Indikator tanggung jawab menghasilkan nilai rata-rata tertinggi, 4,0. Tanggung jawab terhadap pekerjaan atau pelayanan kepada masyarakat sudah dinilai baik. Adapun nilai rata-rata terendah sebesar 3,37 pada indikator kerjasama, baik dengan perangkat desa maupun dengan masyarakat.



### **4.3 Analisis Data *Partial Least Square***

Teknik analisis full model structural equation modeling (SEM) dengan software PLS (*Partial Least Square*) 3.2.9 digunakan dalam pengujian data penelitian ini. Model luar, juga dikenal sebagai model pengukuran, dan model dalam, juga dikenal sebagai model struktural, digunakan untuk menguji model penelitian. Kekuatan hubungan antara variabel laten dengan indikator lain yang reliabilitas dan valid dipastikan dan dinilai menggunakan model luar. Teknik pengujian model luar menggunakan validitas diskriminan dan konvergen. Model dalam digunakan untuk menguji dampak hubungan antara variabel laten untuk pengujian tambahan.

#### **4.3.1 *Outer Model***

Adalah mungkin untuk mengatakan bahwa model luar menguraikan bagaimana setiap indikator terhubung ke variabel laten yang sesuai. Model ini menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikatornya.

##### **4.3.1.1 Uji Validitas**

Tes validitas digunakan untuk menilai validitas kuesioner. Jika kuesioner dapat memberikan informasi yang akan digunakan untuk mengukur sesuatu, itu dianggap sah.

##### **1) Uji *Convergent Validity***

*Convergent Validity* diukur dengan menggunakan parameter AVE (*Average Variance Extracted*) dan *outer loading*. Sebuah indikator bila dikategorikan bagus bilamana skor AVE lebih dari 0,5 untuk masing-masing konstruk. Hasil pengujian nilai AVE dalam



penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.6 Uji Validitas Berdasarkan AVE Indikator Variabel**

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_A)</i>	<i>Composite Reliability (rho_C)</i>	<b>Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)</b>
<b>Komitmen Afektif</b>	<b>0,801</b>	<b>0,843</b>	<b>0,884</b>	<b>0,720</b>
<b>Motivasi</b>	<b>0,881</b>	<b>0,894</b>	<b>0,915</b>	<b>0,688</b>
<b>Kinerja</b>	<b>0,879</b>	<b>0,896</b>	<b>0,913</b>	<b>0,679</b>

Sumber: Data Primer diolah PLS, 2024

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa nilai AVE menunjukkan hasil lebih dari 0,5 yang dapat diketahui bahwa hasil tersebut telah memenuhi persyaratan untuk menguji tingkat *convergent validity* suatu konstruk dan dapat dikatakan reliabel dan layak diuji ke tahap selanjutnya.

Indikasi dianggap memenuhi persyaratan validitas konvergen dalam kategori baik untuk parameter berikutnya, yang menggunakan nilai pembebanan luar, jika nilai pembebanan luar  $> 0,7$  untuk setiap variabel. Tingkat pembebanan luar dari indikator variabel studi berikut adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Uji Validitas Berdasarkan *Outer Loading* Indikator Variabel**

Indikator	<i>Komitmen Afektif</i>	Motivasi	Kinerja	Keterangan
<b>Kom.1</b>	<b>0,935</b>			Valid
<b>Kom.2</b>	<b>0,719</b>			Valid
<b>Kom.3</b>	<b>0,876</b>			Valid
<b>Mot.1</b>		<b>0,834</b>		Valid
<b>Mot.2</b>		<b>0,763</b>		Valid
<b>Mot.3</b>		<b>0,890</b>		Valid
<b>Mot.4</b>		<b>0,877</b>		Valid
<b>Mot.5</b>		<b>0,906</b>		Valid
<b>Knj.1</b>			<b>0,707</b>	Valid
<b>Knj.2</b>			<b>0,883</b>	Valid
<b>Knj.3</b>			<b>0,732</b>	Valid
<b>Knj.4</b>			<b>0,880</b>	Valid
<b>Knj.5</b>			<b>0,899</b>	Valid

Berdasarkan tabel 4.7 Karena total nilai pemuatan luar lebih dari 0,7,indikasi dianggap sah dan layak untuk diperiksa lebih lanjut..

## 2) Uji *Discriminant Validity*

Validitas model diperiksa menggunakan validitas diskriminan. Cross loading, yang menampilkan tingkat hubungan antara konstruk dan indikator serta dengan indikator dari konstruk lain, digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Ketika membandingkan nilai pemuatan silang dengan korelasi antara konstruk dan konstruk dalam model, kriteria konvensional adalah bahwa itu harus lebih dari 0,7 atau mirip dengan nilai varians rata-rata akar kuadrat yang diekstraksi (AVE) dari setiap konstruk. Nilai validitas diskriminan dianggap sangat baik jika nilai akar AVE dari

setiap konstruk lebih tinggi dari nilai korelasi antara konstruk dalam model (Fornel dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Latan, 2015). Hasil cross-loading analisis validitas diskriminan dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.8 Uji Validitas Cross Loading Discriminant Validity**

	Kinerja	Komitmen Afektif	Motivasi
Knj1	0.782	0.766	0.718
Knj2	0.883	0.767	0.874
Knj3	0.756	0.733	0.774
Knj4	0.877	0.813	0.791
Knj5	0.890	0.784	0.814
Kom1	0.820	0.949	0.861
Kom2	0.800	0.802	0.769
Kom3	0.756	0.895	0.777
Mot1	0.821	0.950	0.859
Mot2	0.873	0.764	0.772
Mot3	0.836	0.726	0.901
Mot4	0.782	0.728	0.878
Mot5	0.884	0.761	0.908

Sumber: Data Primer diolah PLS, 2024

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa ketika suatu item dikaitkan dengan konstruksi endogennya sendiri daripada konstruksi endogen lainnya, nilai pemuatan silangnya cenderung lebih besar. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap indikator secara akurat mencirikan konsep endogen terkait dan menetapkan validitas validitas diskriminan setiap item.

#### 4.3.1.2 Uji Reliabilitas

Serangkaian tes yang dikenal sebagai tes keandalan digunakan untuk mengevaluasi keakuratan informasi yang dikumpulkan. Reliabilitas

komposit dan koefisien alfa Cronbach digunakan untuk mengukur ketergantungan. Tabel 4.7 menunjukkan bahwa reliabilitas komposit dan nilai alfa Cronbach lebih dari 0,7. Setelah itu, dapat dikatakan bahwa nilainya memenuhi kriteria reliabilitas. Untuk mengukur semua variabel, dapat diakui bahwa semua indikator konstruk dapat dipercaya.

#### 4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural atau inner model adalah suatu tahapan untuk mengevaluasi hubungan antar variable, Pengujian inner model dengan melihat nilai Square, signifikansi, dan hubungan antar variabel dari model penelitian.

##### 4.3.2.1 Koefisien Determinasi atau *R-Square* ( $R^2$ )

Menurut Juliandi (2018) bahwasanya *R-square* ( $R^2$ ) yaitu patokan perbandingan macam skor variabel dipengaruhi (endogen) yang Dimana bisa diterangkan oleh variabel yang sudah mempengaruhi (eksogen). *R-square* ( $R^2$ ) digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang tertentu. Hasil output dari nilai  $R^2$  dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.9 Nilai *R-Square* ( $R^2$ )**

	<i>R-Square</i>	<i>Adjusted R-Square</i>
<b>Motivasi</b>	0,738	0,736
<b>Kinerja</b>	0,850	0,848

Sumber: Data Primer diolah PLS, 2024

Table 4.9 menampilkan skor *R-Square* dan *R-Square Adjusted* dua konstruk/variabel Motivasi dan Kinerja. Variabel motivasi bernilai *R-Square*

sebanyak 0,738 juga *R-Square Adjusted* bernilai 0,736. Nilai ini berartikan variabel Komitmen dan Kinerja mampu menjelaskan sebesar 73,8% dalam mempengaruhi Motivasi. Sedangkan variabel Kinerja bernilai *R-Square* sebanyak 0,850 juga *R-Square Adjusted* bernilai 0,848. Nilai ini berartikan variabel Komitmen dan Motivasi mampu menjelaskan sebesar 85%. Maka dari hasil tersebut model bisa dinyatakan kuat.

#### 4.3.2.2 *F-Square* ( $F^2$ )

*F-Square* yaitu penilaian relatif dengan dampaknya dari variabel eksogen berdampak pada variabel endogen melalui ukurannya. Hasil output dari nilai *F-square* dapat ditunjukkan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.10 Nilai *F-Square***

	Kinerja	Komitmen Afektif	Motivasi
Kinerja			
Komitmen Afektif	0,012		2,810
Motivasi	1,263		

Sumber: Data Primer diolah PLS, 2024

#### 4.3.2.3 *Q-Square* ( $Q^2$ )

*Q-Square* ( $Q^2$ ) atau predictive relevance digunakan untuk mengutarakan asosiasi dari validasi dan fungsi yang tepat dengan dugaan dari variabel manifest dan estimasi dari patokan konstruk. Menurut Ghozali dan Latan (2015) Nilai *Q-Square* ( $Q^2$ ) 0,002 berarti lemah dibilangnya, 0,15 berarti sedang dibilangnya dan 0,35 berarti kuat dibilangnya. Suatu model bernilai  $Q^2 > 0$  menghasilkan predictiverelevance. Perhitungan *Q-Square* ( $Q^2$ )

dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

Maka dapat diperoleh nilai  $Q^2$  pada penelitian ini adalah:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,73) (1 - 0,85)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,73) (1 - 0,85)$$

$$Q^2 = 1 - (0,27) (0,15)$$

$$Q^2 = 1 - 0,04$$

$$Q^2 = 0,96 \times 100 = 96\%$$

Dari hasil  $Q^2$  diatas diperoleh nilai 0,96 yang menunjukkan bukti bahwa model mempunyai predictive relevance yang baik karena nilai yang diperoleh lebihdari 0 (nol). Sehingga dapat disimpulkan sebesar 96% kinerja dipengaruhi oleh komitmen afektif melalui motivasi sebagai variabel intervening. Sedangkan sisanya 4% dipengaruhi faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

#### 4.3.2.4 Goodness Of Fit (GoF)

Goodness Of Fit (GoF) digunakan untuk menggambarkan Tingkat kelayakan model secara keseluruhan. Ghozali dan Latan (2015) menyatakan patokan nilai GoF 0,10 berarti kecil dibilangnya, 0,25 berarti sedang dibilangnya, dan 0,36 berarti besar dibilangnya. Adapun rumus GoF (Ghozali dan Latan, 2015):



$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

**Tabel 4.11 Nilai Goodness of Fit (GoF)**

Variabel	R-Square	AVE
Komitmen Adektif		<b>0,720</b>
Motivasi	0,738	<b>0,688</b>
Kinerja	0,850	<b>0,679</b>
<b>Rata-rata</b>	<b>0,794</b>	<b>0,695</b>

Sumber: Data Primer diolah PLS, 2024

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,695 \times 0,794}$$

$$GoF = \sqrt{0,552}$$

$$GoF = 0,743$$

Hasil hitungan rumus diatas menghasilkan nilai GoF sebesar 0,743 yang berartikan model tersebut tergolong besar.

#### 4.3.3 Pengujian Hipotesis

Pentingnya pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung dari faktor eksogen terhadap variabel endogen dapat diperiksa dengan menggunakan uji hipotesis. Sesuai Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt (dalam Rizki NurulHasbiah, 2021), kategori hipotetis efek langsung atau pengaruh langsung serta efek tidak langsung atau pengaruh tidak langsung berikut diuji menggunakan menu Bootstrapping di perangkat lunak SmartPLS (Partial Least Square) versi 3.2.9:

1) Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)



- Apabila koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif, artinya berpengaruh searah pada semacam variabel terhadap variabel lainnya, jika macam variabel mengalami peningkatan skor, artinya skor dari variabel lain akan meningkat pula.
- Apabila koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai negatif, artinya berpengaruh tidak searah/berlawanan arah pada semacam variabel terhadap variabel lainnya, jika macam variabel lain akan menjadi turun.

2) Nilai Probabilitas/Signifikansi (P-value) variabel:

- Apabila (P-value) bernilai  $< 0,05$ , berarti pengaruh antar variabel (eksogen terhadap endogen) dinyatakan signifikan.
- Apabila (P-value) bernilai  $> 0,05$ , berarti pengaruh antar variabel (eksogen terhadap endogen) dinyatakan tidak signifikan.

Berikut uji signifikan yang langsung berpengaruh dan tidak langsung berpengaruh:

#### 4.3.3.1 *Dirrect Effect* (Uji Signifikansi Pengaruh Langsung)

Uji *direct effect* (pengaruh langsung) dilakukan guna pengujian hipotesis yang langsung berpengaruh Dimana variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut uji hipotesis pada uji *direct effect* (pengaruh langsung):

**Tabel 4.12 Skor Koefisien Jalur dan *P-Value* (*Dirrect Effect*)**

	Variabel	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ((O/STDEV))	P Values
H1	Komitmen -> Kinerja	0,831	0,093	0,116	7,163	0,000
H2	Motivasi -> Kinerja	0,850	0,842	0,102	8,294	0,000

Sumber: Data Primer diolah PLS, 2024

Berdasarkan Tabel 4.12 maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dengan nilai signifikansi 0,000. Berdasarkan hasil ini H1 yang menduga Komitmen afektif **berpengaruh secara positif dan signifikan** terhadap Kinerja , **H1 diterima**.
2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja menghasilkan nilai original sampel positif sebesar 0,850 dengan t-statistik sebesar 8,294 > 1,65 yang berartikan memenuhi syarat. Nilai probabilitas untuk signifikansi *p-value* pada variabel tersebut bernilai 0,000 < 0,05 yang berarti pengaruh antar variabel tersebut signifikan. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima dan dinyatakan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

#### 4.3.3.1 *Indirrect Effect* (Uji Signifikansi Pengaruh Tidak Langsung)

Untuk menguji hipotesis bahwa tidak ada hubungan langsung antara faktoreksogen dan endogen, tes efek tidak langsung dilakukan. Hipotesis mengenai uji dampak tidak langsung diuji sebagai berikut:

**Tabel 4.13 Skor Koefisien Jalur dan P-Value (Indirrect Effect)**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik ( O/STDEV )	P Values
<b>Komitmen Afektif -&gt; Motivasi ) -&gt; Kinerja</b>	0,730	0,722	0,086	8,534	<b>0,000</b>

Sumber: Data Primer diolah PLS, 2024

Mengarah hasil tabel 4.13 koefisien jalur bisa diartikan bahwa Motivasi sebagai variabel intervensi positif dengan skor koefisien jalur atau sampel asli 0,730 dan t-statistik 8,534 > 1,65, menunjukkan bahwa mencerminkan pengaruh Komitmen afektif terhadap Kinerja dengan mediasi motivasi. Pengaruh antara variabel-variabel ini sangat signifikan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai probabilitas 0,000 < 0,05 untuk signifikansi nilai-p pada variabel. Temuan ini menyiratkan bahwa motivasi merupakan faktor mediasi dalam hubungan antara komitmen afektif dan kinerja pekerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan dimoderasi motivasi intrinsik terbukti. Pengaruh tersebut menunjukkan pengaruh yang cukup besar, mengingat t statistik yang berada jauh diatas nilai t tabel 5%.

#### 4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan kali ini dimaksudkan guna menjawab rumusan permasalahan ditandai dengan hipotesis pada penelitian yang diterima beserta fakta pendukung atau dengan hipotesis pada penelitian yang ditolak beserta penjelasan yang dibutuhkan dan dikuatkan dengan metode PLS yang Dimana telah dibantu menggunakan software SmartPLS versi 3.2.9 yang meliputi

hasil uji koefisien jalur dan taraf signifikansi dalam perhitungannya yang diuraikan sebagai berikut:

#### **4.4.1 Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif secara positif dan signifikan mempengaruhi *Kinerja*. Ini tidak mendukung teori yang dikemukakan dalam penelitian ini. Temuan penelitian menunjukkan nilai sampel awal positif 0,831 dan t-statistik  $7,163 > 1,65$ , menunjukkan bahwa data memenuhi syarat. Pengaruh antara variabel-variabel ini sangat signifikan, seperti yang ditunjukkan oleh nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  untuk signifikansi nilai-p pada variabel. Hipotesis awal, yang mengklaim bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja, dapat diterima.

Loyalitas perangkat desa di Kecamatan Kaliwungu dalam kategori sedang, artinya bahwa rasa memiliki kepedulian untuk mengabdikan sepenuhnya dalam bekerja masih belum baik. Hal tersebut terlihat saat masyarakat membutuhkan pelayanan diluar jam kerja, biasanya perangkat desa sulit dihubungi, padahal perangkat desa ini merupakan pelayan masyarakat. Selain itu, indikator kesiapan dalam melaksanakan pekerjaan sebagai perangkat desa terutama yang berhubungan dengan penggunaan teknologi masih sangat kurang yang mengakibatkan banyak pekerjaan yang tidak dapat terselesaikan dengan baik.

Penelitian ini mendukung penelitian dari penelitian Bloemer et al. (2013) yang menunjukkan dampak positif dan signifikan dari komitmen

afektif terhadap kinerja, yang dapat dinilai dengan menggunakan berbagai indikator, termasuk pengetahuan, keragaman budaya, dan kesadaran adaptasi budaya. Komitmen afektif merupakan komponen penting dalam membangun hubungan antara pekerja dan perusahaan. Bersikap terbuka dan pengertian satu sama lain dipandang penting karena dapat menumbuhkan perasaan loyalitas yang kuat terhadap bisnis, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap perkembangan organisasi di masa depan. Hasil penelitian Emerson (2013) menunjukkan bahwa komitmen dapat meresap dalam struktur organisasi dan dinamika kelompok kerja, yang pada gilirannya dapat memengaruhi efisiensi dan kebahagiaan para pekerja. Budaya yang bersifat humanis di tempat kerja juga terkait positif dengan komitmen afektif. Dalam konteks budaya organisasi yang mendukung, ditemukan bahwa komitmen afektif karyawan meningkat, yang dapat dianggap sebagai parameter untuk seberapa kuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Purwanti, 2021) juga menegaskan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen afektif dengan kinerja. Implikasinya adalah bahwa pegawai yang memiliki komitmen dalam konteks organisasi dapat berdampak pada kemampuan karyawan untuk membangun loyalitas terhadap organisasi. Kesadaran terhadap keberagaman budaya, baik di antara karyawan maupun dalam budaya kerja organisasi, juga memiliki dampak positif terhadap kepercayaan karyawan terhadap perusahaan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kesadaran ini memungkinkan karyawan untuk lebih

mudah beradaptasi dengan budaya yang berbeda, memfasilitasi terjalinnya ikatan emosional antara karyawan dan organisasi di lingkungan perusahaan.

#### **4.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi kinerja. Ini mendukung teori yang dikemukakan dalam penyelidikan ini.

Hasil penelitian menunjukkan t-statistik kualifikasi  $8,294 > 1,65$  dan nilai sampel asli positif  $0,906$ . Pengaruh substansial antar variabel ditunjukkan oleh nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  untuk signifikansi p-value terhadap variabel. Hipotesis kedua, yang menyatakan bahwa motivasi memiliki dampak positif dan cukup besar pada kinerja, dapat ditentukan kebenarannya. Artinya, jika perangkat desa memiliki motivasi kerja yang tinggi akan dapat memberikan capaian kinerja yang lebih baik.

Indikator tanggungjawab sebagai perangkat desa masih dalam kategori sedang, artinya bahwa tanggung jawab untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik untuk mewujudkan pelayanan masyarakat perlu adanya perbaikan. Terlihat tanggungjawab sepenuhnya ada pada perangkat tertentu saja, sehingga menimbulkan kecemburuan bagi yang lain. Pengembangan kemampuan perangkat juga masih belum merata. Kepala desa masih bersifat monoton untuk menunjuk perangkat yang itu-itu saja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Nazir et al., 2019), diketahui bahwa motivasi berhubungan positif dengan kinerja pada staf rumah sakit di China di dalam organisasi. Penelitian



yang dilakukan oleh (Bloemer et al., 2013) juga membuktikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap *kinerja*. Penelitian lain yang dilakukan oleh (Siregar et al., 2019) juga menyimpulkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi dalam organisasi dapat mempengaruhi kinerjanya dalam organisasi.

#### **4.4.3 Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Temuan penelitian menunjukkan bahwa (komitmen afektif) memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi. Ini tidak mendukung teori yang dikemukakan dalam penelitian ini.

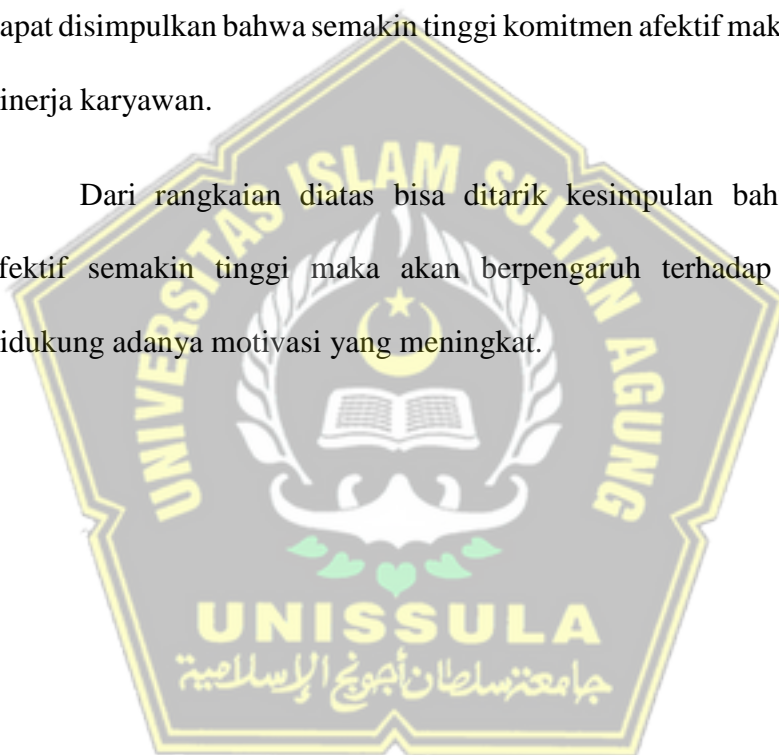
Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja, yang menunjukkan temuan penelitian, memiliki nilai sampel asli negatif sebesar 0, dan t-statistik sebesar  $8,534 > 1,65$ , menunjukkan memenuhi syarat. Pengaruh substansial antar variabel ditunjukkan oleh nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  untuk signifikansi p-value terhadap variabel. Hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa komitmen afektif memiliki dampak positif dan cukup besar terhadap kinerja melalui motivasi, ternyata benar. Contoh itu, temuan ini menunjukkan bahwa jika komitmen afektif lebih tinggi, maka akan mempengaruhi kinerja karyawan yang lebih baik didukung adanya motivasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Panggabean et al., 2020) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Nurbiyati & Wibisono, 2014), (Shao et al., 2022), (Syahputra, 2023),



(Ramadhan et al., 2022) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Lebih lanjut, hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan studi yang dilakukan oleh (Sari & Darmastuti, 2022) pada karyawan bagian produksi Permata Farish Group, bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi Permata Farish Group tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif maka semakin baik kinerja karyawan.

Dari rangkaian diatas bisa ditarik kesimpulan bahwa komitmen afektif semakin tinggi maka akan berpengaruh terhadap kinerja yang didukung adanya motivasi yang meningkat.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan berikut dapat dibuat berdasarkan analisis dan perdebatan yang disajikan:

- 1) Komitmen afektif secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen afektif mendukung perangkat desa untuk melaksanakan pekerjaan dengan tanggung jawab sehingga capaian kinerja baik kuantitas maupun kualitas dapat terwujud.
- 2) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Semangat perangkat desa yang mendapatkan penghargaan dari masyarakat akan meningkatkan kualitas pelayanan yang hasil akhirnya akan meningkatkan kinerja.
- 3) Kinerja perangkat desa dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komitmen afektif didukung dengan motivasi. Rasa tanggung jawab sebagai wujud komitmen didukung dengan penghargaan dari masyarakat memberikan nilai lebih perangkat desa untuk meningkatkan kualitas dalam bekerja.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perangkat desa dengan cara berikut:

- 1) Motivasi kerja dalam hal tanggungjawab terhadap pekerjaan memiliki nilai mean yang terendah. Oleh karena itu perlunya penanaman nilai tanggung jawab melalui pelatihan dan supervisi sehingga rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dapat meningkatkan kinerja.
- 2) Dispermades atau Kasi Pembangunan Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kecamatan diharapkan membentuk atau mendorong komunikasi terbuka diantara perangkat desa dengan menyediakan platform atau forum untuk diskusi yang mendukung pertukaran ide dan pengalaman perangkat desa, Dispermades juga perlu menyediakan program mentoring yang menghubungkan perangkat desa dari latar belakang budaya yang berbeda. Ini dapat membantu memperkuat jaringan interpersonal dan memperdalam pemahaman satu sama lain.
- 3) Dispermades diharapkan memfasilitasi pembangunan hubungan interpersonal yang positif di antara perangkat desa. Menciptakan budaya kerja sama yang kuat antar perangkat desa akan membuka wawasan dan memperkuat hubungan antar perangkat. Menyelaraskan tujuan individu perangkat dengan kepala desa.
- 4) Kepala Desa diharapkan dapat memfasilitasi kolaborasi antarperangkat dan mendorong perangkat untuk selalu memperhatikan dan mengamati sinyal perubahan aturan dengan menyediakan saluran komunikasi yang memungkinkan perangkat berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Keterlibatan dalam diskusi dan pertukaran ide dapat memperkaya pemikiran dan menciptakan peluang inovatif.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki beberapa keterbatasan antara lain:

- 1) Sampel penelitian ini hanya menggunakan perangkat desa di Kecamatan Kaliwungu sehingga memiliki tingkat partisipasi yang rendah dalam penelitian karena banyak pekerjaan yang sedang dihadapi.
- 2) Keterbatasan literatur hasil penelitian sebelumnya yang masih kurang peneliti dapat. Sehingga mengakibatkan penelitian ini memiliki banyak kelemahan, baik dari segi hasil penelitian maupun analisisnya.
- 3) Keterbatasan data yang digunakan dalam penelitian ini membuat hasil kurang maksimal.

### 5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini dapat diajukan penelitian mendatang dengan mempertimbangkan beberapa hal:

- 1) Penelitian mendatang diharapkan untuk menambah atau mengganti salah satu atau dua variabel misalnya untuk meningkatkan *affective commitment* bisa menambahkan variabel kepemimpinan untuk menunjang motivasi dan *affective commitment* agar lebih baik lagi.

- 2) Sampel responden pada penelitian selanjutnya dapat mengambil sampel dari Kecamatan lain mengingat ada 19 Kecamatan dan 208 Desa di Kabupaten Semarang
- 3) Selain itu peneliti selanjutnya juga perlu menambahkan wawancara atau pertanyaan terbuka pada kuesioner untuk dapat mengetahui alasan jawaban yang pasti dari responden apabila terdapat jawaban Netral.



## DAFTAR PUSTAKA

- Afshan, S., Sobia, L., Kamran, A., & Nasir, M. 2012. Impact of training on employee performance: a study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6), 646-661
- Agung Prihantoro (2012). Peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi, disiplin, lingkungan kerja, dan komitmen
- Akbar, Amirul, Al Musadieq Mochammad, dan Mukzam, Mochammad Djudi. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT PELINDO Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*: Vol, 47, No. 2, Juni 2017.
- Allen dan Meyer, 2013, Measurement of Antecedents of Affective, Continuance and Normative commitment to Organizational. *Journal of Occupational Psychology* . 63: 1-8
- Amstrong, M. 2016. *Managing People : A Practical Guide For Line Managers*. Ed terjemahan Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, DR., Msi., (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*, Edisi Kedua, Refika Aditama, Bandung
- Arikunto, S. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Byars, Lloyd I. dan Leslie W. Rue. (2014). *Human Resource Management*. 8th edition. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhalido, Jakarta
- Janet Potu, Vicktor P. K. & Lengkong Irvan Trang (2021). *The influence of intrinsic motivation, and extrinsic motivation on employee performance at pt. Air manado*
- Fauzan, Alfi Hasan dan Sumiyati. 2019. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso). Pendidikan Manajemen Bisnis, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ghozali, Imam (2018). *Structural Equation Modelling : Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Lisrel 8.54*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang



- Handoko, T. Hani. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kelima. Yogyakarta. BPFE.
- Koentjaraningrat. 2018. *Pengaruh Lingkungan Sosial dalam Dunia Pendidikan*. Jakarta: Rajawali
- Linda Emiyanti, Eny Rochaida & Irsan Tricahyadinata. Pengaruh karakteristik individu dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif dan kinerja pegawai
- Lupiyoadi, Rambat. 2004. *Manajemen Pemasaran Jasa*. Jakarta: LP3EM UI
- Luthans Fred ( 2016). *Perilaku Organisasi Edisi Sepuluh*. Andi: Yogyakarta
- Mathis, R. L., and J. H. Jackson. 2016. *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Salemba Empat. Jakarta.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 2016. *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning
- Mulyadi, A., & Pancasasti, R (2021). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Technomedia Journal*
- Novelisa P. Budiman, Ivone S. Saerang, Greis M. Sendow, 2016, Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tendeab Manado, *Jurnal Emba*, Vol 4 No 4 Hal 321-332.
- Ria Padma Nur A & Eviatiwi Kusumaningtyas S (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan
- Robbins, S. P. 2016. *Organizational behavior (10th ed)*. New Jersey: Prentice Hall
- Ruky, Achmad S. 2015. *Sistem Manajemen Kinerja*. Gramedia, Jakarta
- Samsul Arifin & Didit Darmawan (2022). Studi tentang pengalaman kerja, komitmen kerja, dukungan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan
- Simamora, Henry. 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press
- Sugiyono. 2018. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung



Suharto dan Budi Cahyono B, 2003. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja SDM di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*. Jurnal Riset Bisnis Indonesia vol 1 no. 1 Jan 2005 hal 13

Supartha, W. G., & Sintaasih, D. K. (2017). *Pengantar Perilaku Organisasi*. CV. Setia Bakti: Jakarta

