

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Danu Purwoko

NIM : 20402300192

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

2025

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

**“PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN
KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI PEMEDIASI”**

Disusun Oleh:

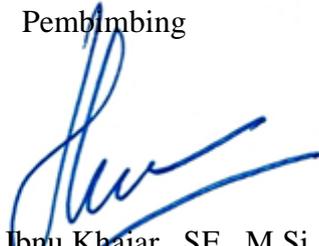
Danu Purwoko

NIM 20402300192

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian penelitian Tesis
Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 Februari 2025

Pembimbing


Prof Dr. Ibnu Khajar., SE, M.Si.

NIK 210491028

LEMBAR PENGUJIAN

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN KOMITMEN AFEKTIF
SEBAGAI PEMEDIASI**

Disusun Oleh:

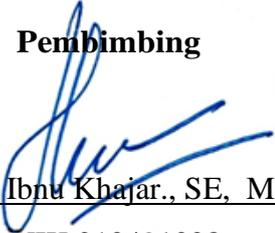
Danu Purwoko

NIM: 20402300192

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal

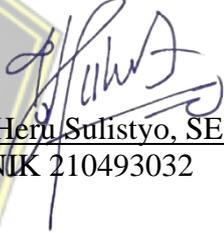
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing


Prof Dr. Ibnu Khajar., SE, M.Si.

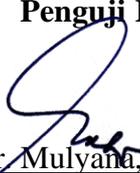
NIK 210491028

Penguji I


Prof Dr. Heru Sulisty, SE. M.Si.

NIK 210493032

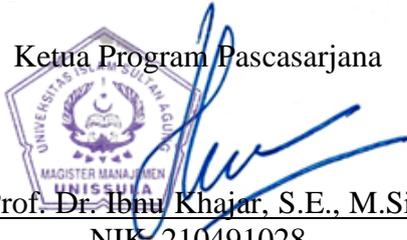
Penguji II


Prof Dr. Mulyana, SE. M.Si.

NIK. 210490020

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen tanggal 3 Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIK. 210491028

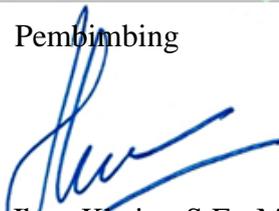
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Danu Purwoko
NIM : 20402300192
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Afektif Sebagai Pemediasi “ merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Semarang, 1 Februari 2025
Saya yang menyatakan,



Danu Purwoko
NIM 20402300192

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

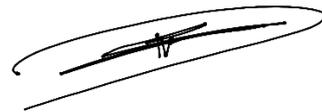
Nama : Danu Purwoko
NIM : 20402300192
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Afektif Sebagai Pemediasi“ dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 1 Februari 2025

Yang menyatakan



Danu Purwoko

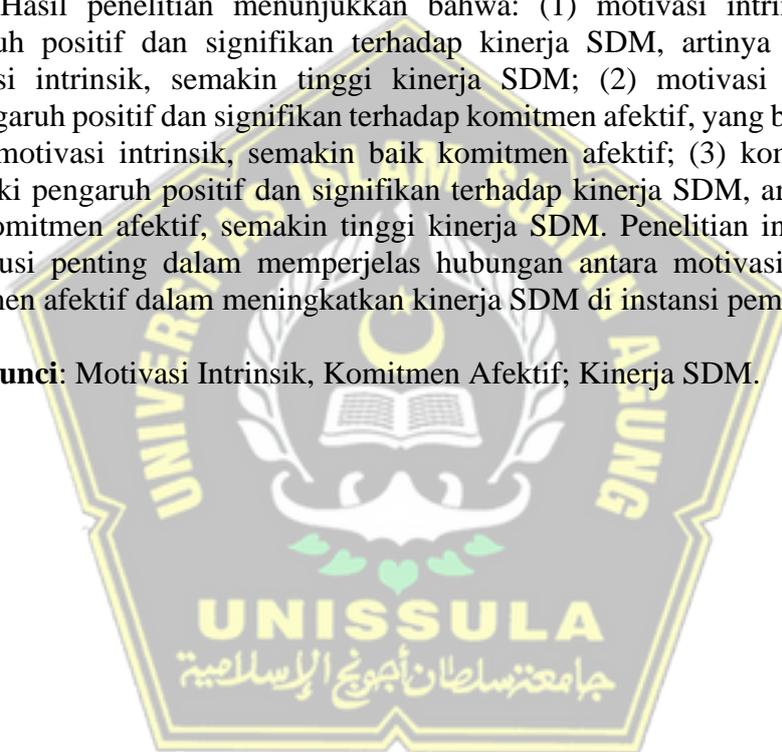
NIM 20402300192

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana motivasi intrinsik dan komitmen afektif dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian sebelumnya mengenai peran motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM, rumusan masalah studi ini adalah "Bagaimana peran motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP Tanjung Emas dengan komitmen afektif sebagai pemediasi?". Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research, dengan populasi sebanyak 253 karyawan yang merupakan seluruh SDM di kantor tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik sampling menurut Slovin. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1 hingga 5, dan analisis data menggunakan model Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin baik motivasi intrinsik, semakin tinggi kinerja SDM; (2) motivasi intrinsik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, yang berarti semakin tinggi motivasi intrinsik, semakin baik komitmen afektif; (3) komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, artinya semakin baik komitmen afektif, semakin tinggi kinerja SDM. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperjelas hubungan antara motivasi intrinsik dan komitmen afektif dalam meningkatkan kinerja SDM di instansi pemerintah.

Kata kunci: Motivasi Intrinsik, Komitmen Afektif; Kinerja SDM.

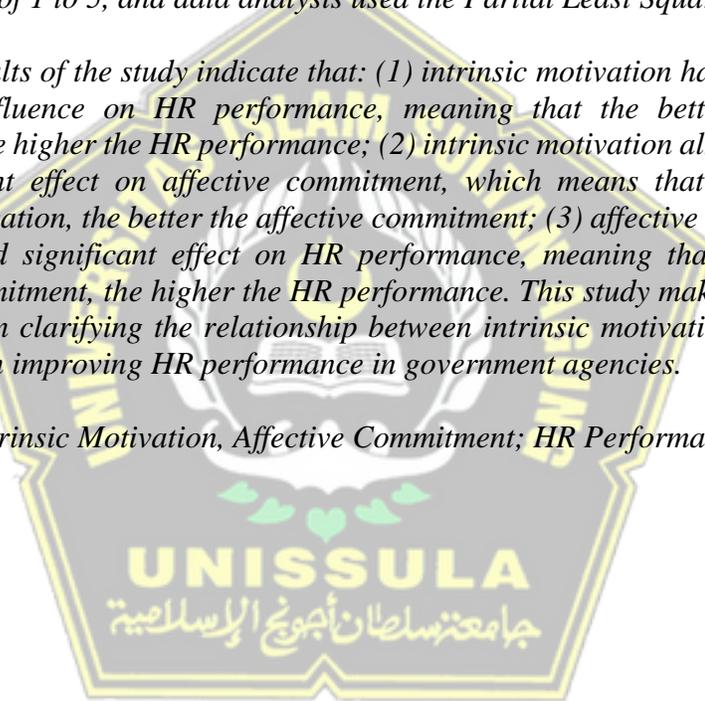


ABSTRACT

This study aims to analyze how intrinsic motivation and affective commitment can improve the performance of human resources (HR) at the Directorate General of Customs and Excise Tanjung Emas. Based on the differences in previous research results regarding the role of intrinsic motivation on HR performance, the problem formulation of this study is "How is the role of intrinsic motivation in improving HR performance at the Directorate General of Customs and Excise Tanjung Emas with affective commitment as a mediator". The type of research used is explanatory research, with a population of 253 employees who are all HR at the office. This study uses a sampling technique according to Slovin. Measurements were carried out using a Likert scale of 1 to 5, and data analysis used the Partial Least Square (PLS) model.

The results of the study indicate that: (1) intrinsic motivation has a positive and significant influence on HR performance, meaning that the better the intrinsic motivation, the higher the HR performance; (2) intrinsic motivation also has a positive and significant effect on affective commitment, which means that the higher the intrinsic motivation, the better the affective commitment; (3) affective commitment has a positive and significant effect on HR performance, meaning that the better the affective commitment, the higher the HR performance. This study makes an important contribution in clarifying the relationship between intrinsic motivation and affective commitment in improving HR performance in government agencies.

Keywords: *Intrinsic Motivation, Affective Commitment; HR Performance.*



KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Komitmen Afektif Sebagai Pemediasi”.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

- 1) Prof Dr. Heru Sulistyono, SE. M.Si selaku Dekan FE Unissula beserta Dosen Penguji yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
- 2) Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen beserta Dosen Penguji yang mulai dari proposal sampai dengan tesis ini selesai memberikan masukan dan bimbingannya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.
- 3) Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Pembimbing yang selalu memberikan arahan, masukan, dan motivasinya untuk dapat menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu.
- 4) Pimpinan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang telah memberikan dukungan dan ruang seluas-luasnya bagi saya untuk melakukan penelitian dan observasi pada lingkungan kantor.
- 5) Rekan sejawat di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas yang selalu memberikan supportnya.

- 6) Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
- 7) Istri saya tercinta Maretia Hasma Setianingdiah, beserta anak anak saya M. Rafa Alfarizi dan Vanilla Zahra M. yang selalu mendukung penulis dalam berproses dari awal sampai akhir.
- 8) Orang tua yang memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi S2 di Pasca Sarjana FE Unissula.
- 9) Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, Februari 2025

Penyusun

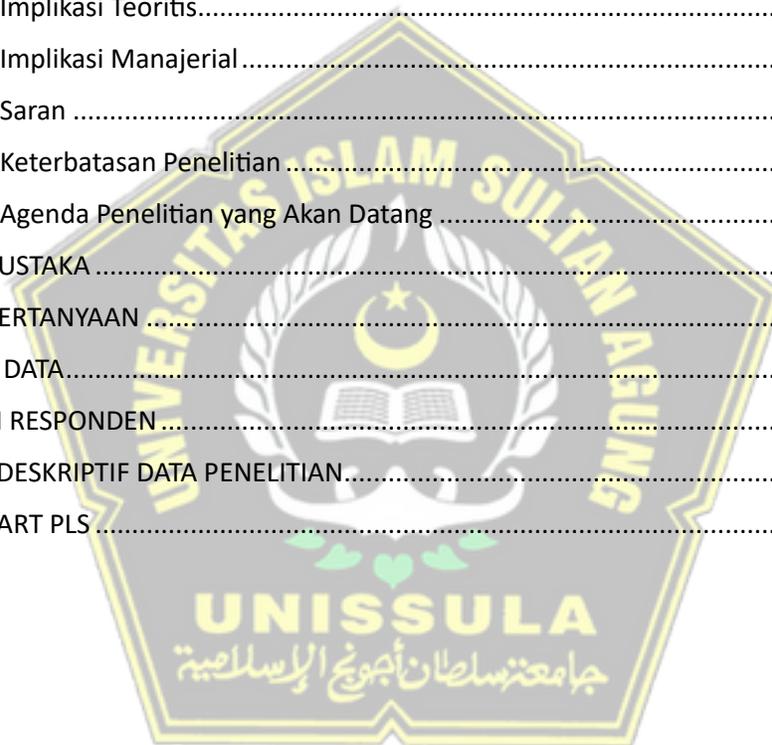


Danu Purwoko

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	7
2.2 Komitmen Afektif	10
2.3 Motivasi Intrinsik.....	12
2.4 Hubungan Antar Variabel.....	14
2.5 Model Empirik Penelitian.....	16
BAB III METODE PENELITIAN.....	17
3.1 Jenis Penelitian.....	17
3.2 Variabel dan Indikator	17
3.3 Sumber Data	19
3.4 Metode Pengumpulan Data	19
3.5 Responden	20
3.6 Teknik Analisis	21
BAB IV.....	24
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	24

4.1	Analisis Deskriptif.....	24
4.2	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	35
4.3	Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Inner Model</i>)	42
4.4	Pembahasan.....	50
BAB V.....		54
PENUTUP.....		54
5.1	Kesimpulan Hasil Penelitian	54
5.2	Implikasi Teoritis.....	55
5.3	Implikasi Manajerial	56
5.4	Saran	56
5.5	Keterbatasan Penelitian	57
5.6	Agenda Penelitian yang Akan Datang	58
DAFTAR PUSTAKA		59
DAFTAR PERTANYAAN		63
TABULASI DATA.....		66
DESKRIPSI RESPONDEN		70
ANALISIS DESKRIPTIF DATA PENELITIAN.....		71
HASIL SMART PLS		73





BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan semakin cepatnya laju perubahan teknologi global menjadikan pertukaran informasi dan komunikasi sangat cepat dan dapat dijangkau oleh berbagai kalangan. Kondisi tersebut juga berpengaruh terhadap pelayanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah kepada masyarakat luas. Penerapan teknologi informasi saat ini sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang prima berbasis teknologi informasi (Suprianto 2023). Kemajuan teknologi informasi penemuan-penemuan baru di bidang teknologi informasi harus diimbangi dengan meningkatnya kompetensi sumber daya manusia (SDM). Oleh karena itu kinerja SDM memegang peranan penting agar organisasi dapat beradaptasi dan berkembang.

Untuk menciptakan SDM di suatu bidang yang berkualitas dan berdaya saing, diperlukan strategi yang tepat agar kinerja SDM di bidang tersebut dapat meningkat. Peningkatan kinerja SDM dapat mendorong perkembangan organisasi untuk dapat mencapai tujuan organisasi.

Mangkunegara (2017) mengatakan kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sucipto et. al. (2021) beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu motivasi intrinsik yang secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi intrinsik merupakan motif-motif dalam diri seorang individu yang aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik sangat penting karena motivasi ini timbul dari diri dan dorongan bekerja akan terbentuk bila seseorang memiliki keinginan atau minat dalam mengerjakan pekerjaannya.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa masih adanya kontroversi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja SDM. Shin et. al. (2019) menemukan hubungan positif antara motivasi intrinsik dan kinerja SDM. Demikian juga dengan Din et. al (2019) menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Akan tetapi menurut Emiyanti et. al. (2020) motivasi intrinsik berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja SDM. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan motivasi intrinsik belum mampu meningkatkan kinerja SDM. Dengan adanya *research gap* tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan menambahkan komitmen afektif sebagai pemediasi.

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada suatu organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi

dikarenakan telah menjadi anggota organisasi (Pramesti et al., 2020). Menurut Emiyanti, et. al. (2020) komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan komitmen afektif mampu mendorong kinerja secara nyata. Shao et. al. (2022) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen afektif dengan kinerja SDM. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan Ariyani et. al. (2020) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin tinggi komitmen afektif maka semakin tinggi pula kinerja.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di lingkungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan DIY. Nilai Kinerja Organisasi yang dicapai oleh KPPBC TMP Tanjung Emas merupakan hasil pelimpahan baik langsung maupun tidak langsung dari pimpinan kepada pegawai yang berada pada jenjang dibawahnya.

Pada tahun 2023, KPPBC TMP Tanjung Emas berhasil melaksanakan tugas dengan baik sehingga dapat mencapai target kinerja yang diberikan pada awal tahun. Akan tetapi, capaian kinerja yang diperoleh KPPBC Tanjung Emas dirasa belum optimal. Hal ini dikarenakan terjadi penurunan capaian kinerja tahun 2023 terhadap capaian tahun 2022 dari 113,37 menjadi 112,19. Selain itu capaian kinerja 2023 masih belum mencapai nilai maksimal yang mampu diraih yaitu 120. Belum maksimalnya kinerja KPPBC Tanjung Emas menunjukkan

bahwa masih terdapat ruang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja yang ada di KPPBC Tanjung Emas (Gambar 1.1).

Gambar 1.1: Capaian Kinerja KPPBC Tanjung Emas tahun 2023



NKO KPPBC TMP TANJUNG EMAS									
Tahun 2023									
No.	PERSPEKTIF / SS / IKU	Target 2022	Target 2023	s.d. November 2023			s.d. Desember 2023		
				T	R	Indeks	T	R	Indeks
PERSPEKTIF STAKEHOLDER				108,70			105,13		
SS-1	Dukungan terhadap perekonomian yang optimal			115,97			115,94		
1	1a-CP Waktu penyelesaian proses kepabeanaan	1,05 hari	0,99 hari	M11: 0,99 hari	0,62	120,00	M12: 0,99 hari	0,62	120,00
2	1b-N Indeks penyelesaian proses impor barang kiriman	100 (skala 120)	100 (skala 120)	M11: 100	111,94	111,94	M12: 100	111,87	111,87
SS-2	Penerimaan negara dari sektor kepabeanaan dan cukai yang optimal			104,40			93,72		
3	2a-CP Persentase realisasi penerimaan kepabeanaan dan cukai	100%	100%	M11: 80,52%	84,06%	104,40	100%	93,72%	93,72
SS-3	Sinergi pengawasan dan penegakan hukum yang efektif			105,73			105,73		
4	3a-CP Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanaan dan cukai	72%	78,50%	Q4: 78,5%	83%	105,73	Q4: 78,5%	83%	105,73
PERSPEKTIF CUSTOMER				112,73			112,66		
SS-4	Kepuasan pengguna layanan kepabeanaan dan cukai yang tinggi			108,35			108,35		
5	4a-CP Indeks kepuasan pengguna jasa	4,15 (skala 5)	4,31 (skala 5)	Y: 4,31	4,67	108,35	Y: 4,31	4,67	108,35
SS-5	Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi atas peraturan kepabeanaan dan cukai			117,11			116,97		
6	5a-CP Persentase kepatuhan importir	82%	83%	Q4: 83%	98,76%	118,99	Q4: 83%	98,51%	118,69
7	5b-CP Persentase piutang bea dan cukai yang diselesaikan	94,75%	81%	Smt2: 81%	93,34%	116,23	Smt2: 81%	93,35%	115,25
PERSPEKTIF INTERNAL PROCESS				113,12			117,85		
SS-6	Perencanaan dan analisis formulasi kebijakan yang efektif dan efisien			107,19			120,00		
8	6a-CP Persentase kualitas perencanaan dan penyelesaian program kerja PRKC berkelanjutan	75%	80%	Q4: 80%	85,75%	107,19	Q4: 80%	99,18%	120,00
SS-7	Persepsi positif dan dukungan publik terhadap kebijakan kepabeanaan dan cukai			120,00			120,00		
9	7a-N Indeks efektivitas komunikasi dan edukasi	85%	80 (skala 100)	Q4: 80	97,18	120,00	Q4: 80	96,97	120,00
10	7b-N Persentase kualitas pelayanan kepabeanaan dan cukai	-	81%	M11: 81%	100,00%	120,00	M12: 81%	99,84%	120,00
SS-8	Pemeriksaan dan Pengawasan kepabeanaan dan cukai yang efektif			112,12			112,48		
11	8a-N Persentase efektivitas kegiatan patroli dan operasi kepabeanaan dan cukai	74%	75%	Q4: 75%	97,82%	120,00	Q4: 75%	97,40%	120,00
12	8b-N Persentase efektivitas patroli laut	73%	74%	Q4: 74%	77,14%	104,24	Q4: 74%	77,67%	104,96
SS-9	Pengendalian mutu dan pengawasan internal yang bernilai tambah			113,18			118,93		
13	9a-N Persentase tindak lanjut rekomendasi Aparat Pengawas Fungsional	83%	84%	Q4: 84%	89,33%	106,35	Q4: 84%	99,00%	117,86
14	9b-N Rata-rata persentase tingkat efektivitas monitoring dan pengawasan kepatuhan internal	90,50%	80%	Q4: 80%	100,00%	120,00	Q4: 80%	100,00%	120,00
PERSPEKTIF LEARNING & GROWTH				114,56			114,63		
SS-10	Organisasi dan SDM yang berkinerja tinggi			118,44			119,11		
15	10a-N Persentase peningkatan kompetensi pegawai	78%	80%	Q4: 80%	99,41%	120,00	Q4: 80%	97,83%	120,00
16	10b-N Persentase efektivitas manajemen organisasi	82,50%	81,00%	Q4: 81%	95,47%	117,87	Q4: 81%	97,79%	120,00
17	10c-N Indeks efektivitas pelaksanaan FGD pejabat administrator	90 (Scale 100)	84,5 (Scale 100)	Q4: 84,5	99,23	117,44	Q4: 84,5	99,16	117,34
SS-11	Sistem informasi yang andal dan terintegrasi			105,24			104,77		
18	11a-N Persentase pengelolaan layanan TIK	80%	82%	Q4: 82%	86,30%	105,24	Q4: 82%	85,91%	104,77
SS-12	Pengelolaan keuangan. BMN. dan umum yang efisien, efektif dan akuntabel			120,00			120,00		
19	12a-N Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95,51%	100 (95,52%)	Q4: 100 (95,52%)	99,67%	120,00	Q4: 100 (95,52%)	98,19%	120,00
				NKO 2022			113,37		
				NKO 2023			112,19		

Sumber : Laporan Kinerja KPPBC Tanjung Emas tahun 2023

Dari perspektif *stakeholder* dapat dilihat bahwa waktu penyelesaian proses kepabeanan mencapai level tertinggi yaitu 120, akan tetapi untuk indeks penyelesaian impor barang kiriman, realisasi penerimaan dan tingkat efektifitas belum mencapai nilai maksimal sehingga mengakibatkan akumulasi capaian kinerja dari perspektif stakeholder baru mencapai 105.13. Dari perspektif *customer*, *internal proses* dan *learning & growth* memiliki capaian yang mendekati nilai 120 akan tetapi akumulasi keseluruhan NKO mengalami penurunan dari tahun 2022. Hal tersebut menunjukkan masih adanya ruang yang dapat ditingkatkan dari beberapa perspektif untuk mencapai NKO yang lebih maksimal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) dan fenomena yang terjadi, maka rumusan masalah yang diambil adalah “Bagaimana peran motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas dengan komitmen afektif sebagai pemediasi”. Pertanyaan penelitian (*question research*) adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM?
- b. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif?
- c. Bagaimana pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM.
- b. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.
- c. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teori

Studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi intrinsik dengan komitmen afektif sebagai pemediasi.

b. Manfaat Praktis

Hasil studi ini dapat digunakan oleh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan kebijakan, khususnya dalam hal peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi intrinsik dan komitmen afektif.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Budiasa (2021), kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai hasil pekerjaan baik secara kualitas dan kuantitas, sesuai dengan tanggung yang diberikan. Selain itu kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja adalah sesuatu yang bersifat individual karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja merupakan penampilan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Hayati et al., 2023). Kinerja merupakan pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang secara langsung dapat tercermin dalam output yang dihasilkan (Sausan et. al., 2021). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian/hasil kerja sumber daya manusia baik kualitas maupun kuantitas dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Robbin dan Judge dalam Tarmizi et. al. (2022), dimensi kinerja terdiri dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, dan kemandirian.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Ketepatan waktu merupakan sebuah tingkat aktivitas yang dapat diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Efektivitas merupakan sebuah tingkat penggunaan pada sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya dan komitmen kerjanya, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Mudayana (2010) kinerja pegawai pada dasarnya sesuatu yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja merupakan hal yang memengaruhi seberapa banyak kontribusi yang diberikan kepada organisasi yang antara lain : (1) Kualitas Output, (2) Kuantitas Output, (3) Jangka Waktu Output, (4) Kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif.

Enam kriteria primer untuk mengukur kinerja (Bernardin et. al., 2013),. Pertama, *quality* merupakan tingkat atau sejauh mana proses atau hasil

pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan. Kedua, *quantity* merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Ketiga, *timeliness* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain. Keempat, *cost-effectiveness*, adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya. Kelima, *need for supervision* merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. Keenam, *interpersonal impact* merupakan tingkat sejauh mana karyawan/pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM (Nurrohmat et.al., 2021). Menurut Krisnawati et. al. (2021), kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Parta et. al. (2023), pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin sering diadakan pelatihan maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sedangkan menurut Sofiati (2021), *reward* berpengaruh terhadap kinerja SDM, sehingga apabila

reward yang diterima pegawai sesuai dengan harapannya, maka kinerja pegawai akan meningkat pula dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga apabila *punishment* yang diberikan sesuai, maka kinerja pegawai akan meningkat pula. Dari penelitian terdahulu tersebut didapati bahwa peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi berbagai macam faktor yaitu dengan meningkatnya kepuasan kerja, kompetensi kerja, pelatihan, *reward* dan *punishment*.

2.2 Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan rasa gairah dan keterikatan pegawai pada nilai dan tujuan organisasinya, sehingga dapat memberikan kemajuan pada organisasi (Tang et. al., 2021). Komitmen afektif diartikan sebagai persepsi keterikatan emosional pegawai dengan organisasi mereka. Komitmen afektif terutama memperlihatkan identifikasi emosional, keterlibatan, dan keterikatan yang dimiliki seseorang terhadap organisasinya (Kim et. al., 2020). Menurut Kuswanti et. al (2021), komitmen afektif merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada karyawan, untuk mengidentifikasikan dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah ikatan emosional yang dimiliki sumber daya manusia terhadap organisasinya.

Menurut Allen & Meyer dalam Lamondjong et. al. (2021) yang menjelaskan indikator komitmen afektif, yakni : (1) Identifikasi adalah

kepercayaan dan penerimaan kepada tujuan dan nilai-nilai organisasi, hal ini adalah kunci terpenting pada proses terbentuknya rangkaian aspek komitmen lainnya dalam suatu organisasi. (2) Partisipasi adalah keinginan untuk berupaya secara sungguh –sungguh pada kepentingan organisasi. Hal ini bisa terlihat dari upaya penerimaan dan pelaksanaan SDM pada seluruh tugas dan kewajiban yang telah diberikan. Tidak melakukan tugas hanya sekedarnya saja, melainkan berupaya maksimal lebih dari ketentuan standar organisasi. (3) Loyalitas adalah keinginan kuat untuk bertahan dalam keanggotaan organisasi, hal ini terjadi apabila SDM memiliki komitmen yang tinggi serta merasa memiliki organisasi. Sikap untuk bertahan dalam keanggotaan organisasi ini menjadi indikator loyalitas dan kesetiaan. Dalam kondisi seperti ini maka dapat memunculkan dorongan pada SDM untuk bersedia menerima tugas dan peran diluar tanggung jawabnya apabila memang organisasi membutuhkan bantuan darinya.

Secara garis besar menurut Yusuf et. al. (2018) bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen afektif yaitu : (1) Karakteristik organisasi mempengaruhi komitmen afektif dengan cara pengambilan kebijakan dalam perusahaan. (2) Karakteristik pribadi mempengaruhi komitmen afektif, antara lain variabel demografis, seperti gender, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja, serta variable seperti kepribadian, dan nilai yang dianut. (3) Dukungan organisasi yaitu adanya komitmen secara emosional terhadap SDM kepada

organisasinya, yang mana pendekatan ini mengasumsikan bahwa untuk memenuhi kebutuhan emosi sosial dan untuk menilai kesiapan organisasi untuk memberi penghargaan terhadap peningkatan usaha SDM akan membentuk sebuah kepercayaan dasar mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi SDM dan peduli terhadap kesejahteraannya.

Menurut Busro (2018) ada beberapa indikator yang dapat menjadi alat ukur, diantaranya yaitu kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, loyalitas terhadap organisasi, kerelaan menggunakan upaya untuk kebutuhan organisasi.

Menurut Meyer et. al. dalam Harianto (2016) Indikator komitmen afektif terdiri dari loyalitas, rasa bangga, peran serta, menganggap organisasinya yang terbaik, terkait secara emosional pada organisasi tempat kerja.

2.3 Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan motif-motif dalam diri seorang individu yang aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri individu sudah terdapat dorongan untuk melakukan sesuatu (Sucipto et. al., 2021). Sedangkan menurut Gunawan et. al. (2021), motivasi intrinsik berasal dari dalam diri pegawai yang memengaruhi pikiran dan perilaku seseorang. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari individu itu sendiri. Motivasi intrinsik akan memberikan pengaruh terhadap

kinerja pegawai di organisasi, pegawai yang bermotivasi tinggi akan memberikan yang terbaik terhadap organisasi sebaliknya pegawai yang motivasi instrinsiknya rendah akan berdampak kepada kinerja pegawai yang rendah (Putra et al., 2023). Sehingga motivasi intrinsik dapat diartikan sebagai dorongan yang muncul dari dalam diri tidak perlu dirangsang dari luar yang mempengaruhi pikiran dan perilaku seseorang untuk dapat melakukan sesuatu.

Menurut Herzberg dalam Ardana et. al. (2016), tingkat kepuasan kerja dapat dilihat menggunakan *motivator factor* (faktor intrinsik) dan *hygiene factor* (faktor ekstrinsik). Indikator dari faktor intrinsik adalah prestasi, penghargaan atas hasil kinerja, kenaikan jabatan dan tanggung jawab.

Menurut Robbins et. al. (2006), motivasi intrinsik memiliki indikator berikut : (1) Prestasi adalah pemberian kesempatan bagi SDM yang potensial, (2) Penghargaan meliputi pemberian penghargaan bagi SDM atas hasil kerja untuk mengembangkan diri. (3) Tanggung jawab adalah tugas SDM agar memahami dengan benar peran dan wewenangnya. (4) Pengembangan diri yaitu pemberian kesempatan bagi karyawan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaan.

Menurut Septina et. al. (2020) faktor-faktor motivasi instrinsik dibagi menjadi empat yaitu tanggung jawab, penghargaan, pekerjaan itu sendiri pengembangan dan kemajuan, Menurut Wahyuni et. al (2022) terdapat tiga indikator motivasi intrinsik yaitu: (1) Prestasi adalah bentuk kesuksesan setelah

didahului oleh sebuah usaha dalam bekerja. (2) Penghargaan adalah suatu bentuk pujian yang diperoleh pegawai dari pimpinannya karena hasil kerja yang telah dicapai. (3) Tanggung jawab kepada diri sendiri adalah kesanggupan untuk menetapkan sikap terhadap suatu perbuatan yang diemban dan kesanggupan untuk memikul resiko dari suatu perbuatan yang dilakukan.

2.4 Hubungan Antar Variabel

2.4.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wibowo et. al. (2023), menyatakan bahwa motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian yang dilakukan oleh Mahardika et al. (2020), motivasi instrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sedangkan Shin et. al.(2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi intrinsik dan kinerja SDM. Dari penelitian tersebut diajukan hipotesis yaitu :

H₁: Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

2.4.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif

Penelitian terdahulu mengenai hubungan antara komitmen afektif dan motivasi intrinsik didapati bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif melalui kepuasan kerja sebagai variabel

mediasi (Kurniawan et. al, 2022). Dalam penelitian lain (Kurniawan et. al, 2022), terdapat pengaruh positif signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja. Motivasi instrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif (Ardiana et. al., 2023). Sehingga dalam penelitian ini diajukan hipotesis yaitu :

H₂: Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

2.4.3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

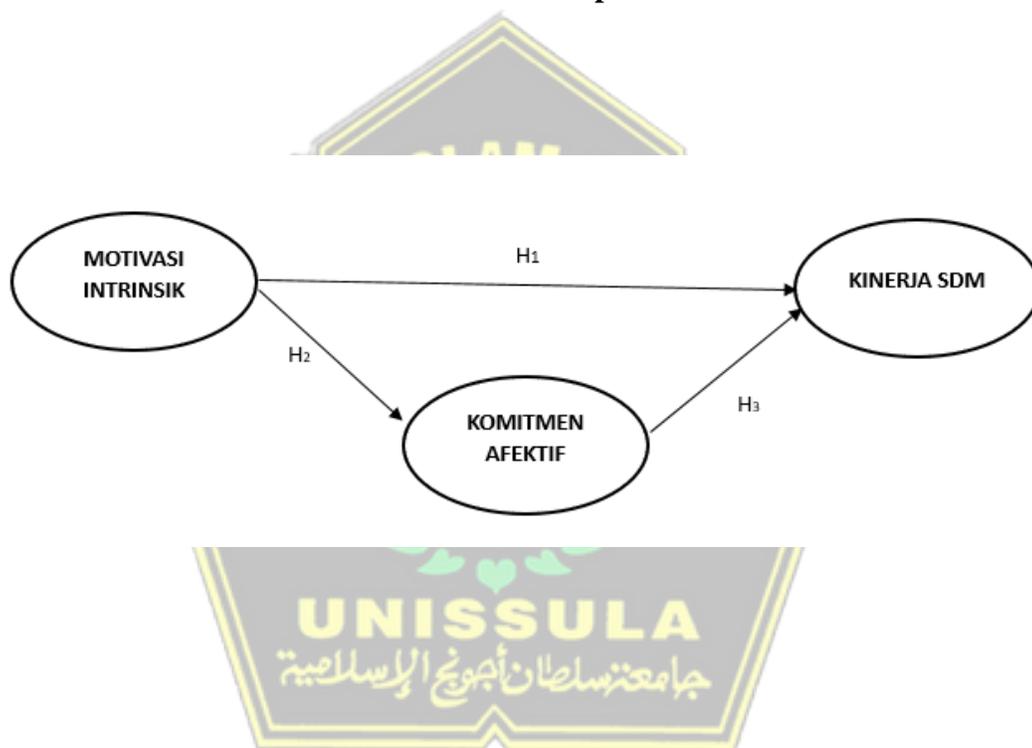
Penelitian terdahulu mendapati bahwa komitmen afektif berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja (Kuswanti et. al, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Lamondjong et. al. (2021) bahwa komitmen afektif berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Maulidya et. al. (2021), komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang dapat diajukan yaitu :

H₃: Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

2.5 Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dapat disusun model empirik penelitian sesuai Gambar 2.1 yang terdiri dari variabel kinerja SDM, komitmen afektif, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian penjelasan (*explanatory research*) dimana digunakan untuk menguji suatu hubungan antar variabel atau untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi dengan variabel lainnya, atau untuk mengetahui apakah suatu variabel dipengaruhi variabel lainnya. Variabel tersebut mencakup: kinerja SDM, motivasi intrinsik, dan komitmen afektif.

3.2 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini mencakup kinerja SDM, komitmen afektif dan motivasi intrinsik. Setiap variabel penelitian memiliki indikatornya masing-masing. Indikator untuk variabel kinerja SDM, komitmen afektif dan motivasi intrinsik terlihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja SDM		
	Pencapaian / hasil kerja sumber daya manusia baik kualitas maupun kuantitas dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuan yang diinginkan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas 5. Proses / SOP 	Robbin dan Judge dalam Tarmizi et. al. (2022)
2	Komitmen Afektif		
	Ikatan emosional yang dimiliki sumber daya manusia terhadap organisasinya	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas 2. Rasa Bangga 3. Mewujudkan visi organisasi 4. Keterlibatan emosional 	Meyer et. al. dalam Harianto (2016)
3	Motivasi Intrinsik		
	Dorongan yang muncul dari dalam diri tidak perlu dirangsang dari luar yang mempengaruhi pikiran dan perilaku seseorang untuk dapat melakukan sesuatu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi 2. Penghargaan atas hasil kinerja, 3. Kenaikan jabatan 4. Tanggung jawab. 	Hezberg dalam Ardana et. al. (2016)

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

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.3 Sumber Data

Penelitian menggunakan sumber data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber langsung yang memberi datanya untuk peneliti, yaitu melalui kuesioner. Data primer penelitian ini meliputi variabel motivasi intrinsik, lingkungan kerja, komitmen afektif dan kinerja SDM.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang tidak langsung dimana memberi data untuk peneliti, data tersebut didapatkan dari sumber yang bisa memberikan dukungan penelitian seperti dari literatur dan dokumentasi. Data sekunder pada penelitian ini meliputi capaian kinerja, jumlah serta identitas responden pada KPPBC TMP Tanjung Emas yang diperoleh dari Laporan Kinerja (Lakin) tahun 2023.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam studi ini adalah dengan studi pustaka dan penyebaran kuesioner. Studi pustaka digunakan untuk

memperoleh data yang terkait dengan variabel kinerja SDM, komitmen afektif, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja. Penyebaran kuesioner merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung kepada responden dengan diberikan jangka waktu selama 7 hari.

3.5 Responden

Menurut Sutrisno Hadi (1987), populasi penelitian adalah seluruh individu yang akan dikenai sasaran generalisasi dari sampel yang diambil dalam suatu penelitian. Populasi seringkali diartikan dengan jumlah total atau jumlah keseluruhan dari objek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia yang berada di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas dengan jumlah 253 orang.

Pengertian sampel menurut KBBI adalah sesuatu yang digunakan untuk menunjukkan sifat suatu kelompok yang lebih besar. Dalam penelitian ini, penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin yaitu :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

- n = Jumlah sampel yang dicari
- N = Jumlah Populasi
- E = Margin eror yang ditoleransi

Dalam penelitian ini margin eror yang ditetapkan yaitu 5% sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 155 orang.

3.6 Teknik Analisis

Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. PLS merupakan model persamaan struktural atau *Structural Equation Model (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Metode PLS dapat digunakan pada segala skala data, asumsi yang digunakan tidak harus banyak serta sampel juga tidak harus besar. Pada penelitian ini aplikasi yang digunakan yaitu Smart PLS dengan langkah pengujian sebagai berikut :

3.6.1 Measurement Model (Outer Model)

Outer model yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Dalam *outer model* terdiri dari :

- 1) Uji Validitas Konvergen : Berfungsi untuk membuktikan bahwa masing-masing indikator dapat diterima dan mampu untuk menjelaskan variable latennya. Nilai *outer loading* dapat dianggap memiliki validitas yang kuat yaitu 0,5 atau lebih.

- 2) Uji Validitas Diskriminan : Digunakan untuk melihat apakah suatu indikator dari variabel laen tertentu berbeda dengan variabel laten lainnya. Sehingga indikator tersebut dianggap layak untuk menjelaskan variabel lainnya dengan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5. Selain itu indikator dianggap dapat memenuhi validitas diskriminan jika akar AVE lebih besar dari korelasi antara sesama variabel laten.
- 3) Uji Reliabilitas Komposit : adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* diatas 0,70. Selain itu juga dapat dilihat dari nilai *cronbach's alpha* lebih besar sama dengan 0,7 (Ghozali, 2016).

3.6.2 *Structural Model (Inner Model)*

Inner model yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Q-square test untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain nilai R-square, pada PLS juga

melihat nilai Q-square prediktif relevansi yaitu untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Selain itu dilakukan pula uji *f-square* yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_1 diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya diawali dengan pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang berisi instrument mengenai variabel kinerja SDM, motivasi intrinsik dan komitmen afektif. Setelah itu dilakukan rekapitulasi dari kuesioner dengan membuat tabulasi data yang kemudian diolah dengan menggunakan program SmartPLS versi 4. Setelah dilakukan analisis dilanjutkan pada tahap pembahasan pengaruh motivasi intrinsik dan komitmen afektif terhadap kinerja SDM.

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Analisis deskriptif responden digunakan untuk mengetahui karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian secara individual. Dalam penelitian ini yang menjadi responden adalah pegawai pada KPPBC TMP Tanjung Emas. Dari 155 kuesioner yang disebarkan, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 120 kuesioner yang berasal dari 120 orang. Berdasarkan kuesioner yang telah dikumpulkan diperoleh berbagai informasi mengenai identitas responden diantaranya jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja di KPPBC Tanjung Emas. Hasil analisis karakteristik responden disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.1
Gambaran Umum Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	100	83,33
Perempuan	20	16,67
Total	120	100
Usia		
18-30 tahun	47	39,2
31-40 tahun	69	57,5
41-50 tahun	4	3,3
diatas 50 tahun	0	0
Total	120	100
Pendidikan		
SMA	3	2,5
Diploma	42	35
Sarjana	74	61,7
Pasca Sarjana	1	0,8
Total	120	100
Masa Kerja di KPPBC Tanjung Emas		
0-3 tahun	43	35,8
3-6 tahun	56	46,7
6-9 tahun	11	9,2
lebih dari 9 tahun	10	8,3
Total	120	100

Sumber: Data diolah, 2025.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jumlah responden didominasi oleh laki-laki sebesar 100 (83,33%) sedangkan perempuan 20 (16,67%). Hal ini

menunjukkan bahwa tugas dan fungsi KPPBC Tanjung Emas bersifat kewilayahan dan pekerjaan lapangan sehingga akan lebih efektif dan efisien apabila dikerjakan oleh laki-laki dengan beban kerja yang cenderung lebih berat.

Dalam hal usia, SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas didominasi oleh usia produktif yang cenderung muda yaitu 47 orang (39,2%) berusia 18-30 tahun dan 69 orang (57,5%) berusia 31-40 tahun sedangkan untuk usia 41-50 tahun berjumlah 4 orang (3,3%) dan tidak ada pegawai yang berusia diatas 50 tahun. Hal tersebut disebabkan oleh regenerasi pegawai dan pola mutasi yang berjalan dengan baik serta beban kerja yang cenderung tinggi sehingga banyak dibutuhkan tenaga muda.

Dalam hal latar belakang pendidikan, mayoritas SDM KPPBC TMP Tanjung Emas merupakan lulusan sarjana 74 orang (61,7%) setelah itu merupakan lulusan diploma sejumlah 42 orang (35). Hal tersebut menunjukkan bahwa penempatan pegawai pada instansi ini dibutuhkan kualifikasi yang tinggi dan setiap pegawai didorong untuk menembangkan diri dengan terus meningkatkan jenjang pendidikan.

SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas telah bekerja pada unit ini dari 0-3 tahun sebesar 43 orang (35,8%), untuk masa kerja 3-6 tahun sebesar 56 orang (46,7%). Masa kerja tersebut menjadi dominan diantara masa kerja yang lain, hal ini menunjukkan bahwa pola mutasi pada Ditjen Bea dan Cukai yang

berjalan dengan lancar sehingga masa kerja pada setiap unit pada Ditjen Bea dan Cukai didominasi dibawah 6 tahun.

4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian digunakan untuk memetakan tanggapan responden terhadap variabel motivasi intrinsi, komitmen afektif serta kinerja SDM. Penjabaran analisis deskriptif dari variabel dalam rentang skala adalah sebagai berikut :

$$RS = (m-n) / B$$

$$RS = (5-1) / 5 = 0,8$$

Keterangan :

RS = Rentang Skala

m = Jumlah skor tertinggi pada skala

n = Jumlah skor terendah pada skala

B = Jumlah kelas atau kategori yang dibuat

Berdasarkan hal tersebut maka kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut:

1,00 - 1,80 : Sangat rendah

1,81 - 2,60 : Rendah

2,61 - 3,40 : Sedang

3,41 - 4,20 : Tinggi

4,21 - 5,00 : Sangat tinggi

4.1.2.1 Variabel Motivasi Intrinsik

Hasil analisis deskriptif atas variabel motivasi intrinsik yang diperoleh dari kuesioner adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2
Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Prestasi	0	0	0	0	15	45	30	120	75	375	4.50	Sangat Tinggi
Penghargaan atas hasil kinerja	0	0	0	0	3	9	18	72	99	495	4.80	Sangat Tinggi
Kenaikan jabatan	0	0	0	0	5	15	19	76	96	480	4.76	Sangat Tinggi
Tanggung jawab	0	0	1	2	0	0	8	32	111	555	4.89	Sangat Tinggi
Rata-Rata Tanggapan Responden											4.74	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.2 menunjukkan tanggapan responden terhadap variabel motivasi intrinsik yaitu sebagai berikut :

1. Pada indikator prestasi menunjukkan bahwa 75 responden menyatakan sangat setuju. Hal ini berarti bahwa pegawai memiliki keinginan yang tinggi untuk berprestasi di kantor. Ada 15 pegawai yang tidak setuju dimana hal ini menunjukkan bahwa bagi mereka berprestasi di kantor itu kurang penting.
2. Pada indikator penghargaan hasil kerja menunjukkan bahwa 99 responden sangat setuju apabila setiap pegawai yang berprestasi harus diberikan

penghargaan yang layak. Sedangkan 3 responden beranggapan bahwa penghargaan atas kinerja kurang penting.

3. Pada indikator kenaikan jabatan menunjukkan bahwa 96 responden sangat setuju bahwa penghargaan yang diberikan kepada pegawai berprestasi adalah kenaikan jabatan. Sedangkan 5 orang beranggapan kenaikan jabatan kurang perlu diberikan kepada pegawai berprestasi.
4. Pada indikator tanggung jawab, 111 reponden sangat setuju bahwa setiap pegawai harus melaksanakan tugas dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab sebagai wujud profesionalitas dalam bekerja.

Tabel 4.2 juga menunjukkan bahwa nilai paling tinggi diperoleh dari indikator tanggung jawab yaitu sebesar 4,89 dengan kriteria sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa SDM dalam organisasi ini memiliki profesionalitas dalam bekerja dengan senantiasa menjalankan tugas dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab. Nilai paling rendah ditunjukkan oleh indikator prestasi yaitu sebesar 4,50. Meskipun nilai merupakan terendah akan tetapi masih masuk dalam kriteria sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa keinginan berprestasi di organisasi sangat tinggi akan tetapi masih dapat ditingkatkan kembali untuk mencapai hasil yang lebih maksimal.

4.1.2.2 Variabel Komitmen Afektif

Analisis deskriptif atas variabel komitmen afektif dapat ditunjukkan oleh tabel berikut :

Tabel 4.3
Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Afektif

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Loyalitas	0	0	0	0	2	6	26	104	92	460	4.75	Sangat Tinggi
Rasa Bangga	0	0	0	0	3	9	20	80	97	485	4.78	Sangat Tinggi
Mewujudkan visi organisasi	0	0	0	0	4	12	33	132	83	415	4.66	Sangat Tinggi
Keterlibatan emosional	0	0	0	0	2	6	20	80	98	490	4.80	Sangat Tinggi
Rata-Rata Tanggapan Responden											4.75	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Pada tabel 4.3 menunjukkan analisis deskriptif variabel komitmen afektif yaitu :

1. Pada indikator loyalitas menunjukkan angka 92 orang menyatakan sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa SDM pada organisasi ini memiliki loyalitas yang tinggi terhadap instansi dengan hanya 2 orang saja yang menyatakan kurang setuju.
2. Pada indikator rasa bangga menunjukkan 97 orang sangat setuju. Hal tersebut dapat diartikan bahwa organisasi ini dapat dibanggakan oleh SDM kepada khalayak publik dimana hanya 3 orang saja yang menyatakan kurang setuju.

3. Pada indikator mewujudkan visi organisasi menunjukkan bahwa terdapat 83 orang yang sangat setuju. Hal ini berarti bahwa SDM pada organisasi ini memiliki kesadaran dan keinginan yang besar untuk berperan aktif dalam mewujudkan visi organisasi.
4. Pada indikator keterlibatan emosional dapat dilihat bahwa 98 orang menyatakan sangat setuju. Hal tersebut dapat diartikan bahwa apabila organisasi mendapatkan apresiasi dapat menumbuhkan rasa bangga pada SDM di dalamnya begitu juga sebaliknya.

Dari tabel 4.3 dapat juga dilihat bahwa nilai paling tinggi diperoleh dari indikator keterlibatan emosional yaitu 4,80 dengan kriteria sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa ikatan emosional antara SDM dan organisasi sangat tinggi sehingga apa yang terjadi pada organisasi dapat dirasakan oleh SDM di dalamnya. Sedangkan pada indikator mewujudkan visi organisasi mendapatkan nilai 4,66 dengan kriteria sangat tinggi. Hal tersebut menunjukkan masih adanya upaya yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menanamkan pentingnya kesadaran SDM untuk mendukung tercapainya visi organisasi kepada SDM di dalamnya.

4.1.2.3 Variabel Kinerja SDM

Hasil analisis deskriptif atas variabel kinerja SDM yang diperoleh dari kuesioner adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Indikator	Frekuensi dan Skor										Rata-Rata	Kriteria
	STS 1		TS 2		KS 3		S 4		SS 5			
	F	S	F	S	F	S	F	S	F	S		
Kualitas	1	1	0	0	1	3	13	52	105	525	4.84	Sangat Tinggi
Kuantitas	0	0	1	2	2	6	19	76	98	490	4.78	Sangat Tinggi
Ketepatan Waktu	0	0	1	2	0	0	11	44	108	540	4.88	Sangat Tinggi
Efektivitas	0	0	1	2	1	3	15	60	103	515	4.83	Sangat Tinggi
Proses / SOP	0	0	1	2	1	3	16	64	102	510	4.83	Sangat Tinggi
Rata-Rata Tanggapan Responden											4.84	Sangat Tinggi

Sumber : Data primer diolah, 2025

Pada tabel 4.4 menunjukkan analisis deskriptif variabel kinerja SDM yaitu :

1. Tanggapan responden terhadap indikator kualitas yaitu sebesar 105 orang menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja yang dimiliki oleh SDM pada organisasi ini selalu terjaga. Sedangkan 1 orang menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini memberi ruang bagi pejabat pengawas untuk dapat meningkatkan pengawasan terhadap kualitas kinerja yang dilakukan oleh SDM dalam organisasi ini.
2. Pada indikator kuantitas kerja menunjukkan bahwa 98 responden menyatakan sangat setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pada organisasi tersebut

telah dilaksanakan dengan baik oleh SDM di dalamnya. Hanya 1 orang yang tidak setuju dan 2 orang kurang setuju mengharuskan atasan langsung melakukan supervisi agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

3. Pada indikator ketepatan waktu menunjukkan 108 orang menyatakan sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa janji layanan yang disampaikan kepada publik telah dilaksanakan oleh organisasi dengan bantuan SDM di dalamnya. Sedangkan 1 orang yang menyatakan tidak setuju membuka ruang untuk dapat dilakukan supervisi maupun evaluasi terhadap ketepatan waktu pelayanan dalam organisasi.
4. Pada indikator efektifitas menunjukkan 103 orang menyatakan sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa pekerjaan pada organisasi tersebut telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan target yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.
5. Indikator proses / SOP menunjukkan bahwa 102 orang menyatakan sangat setuju. Hal tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah mengimplementasikan SOP dalam pekerjaan sehari-hari.

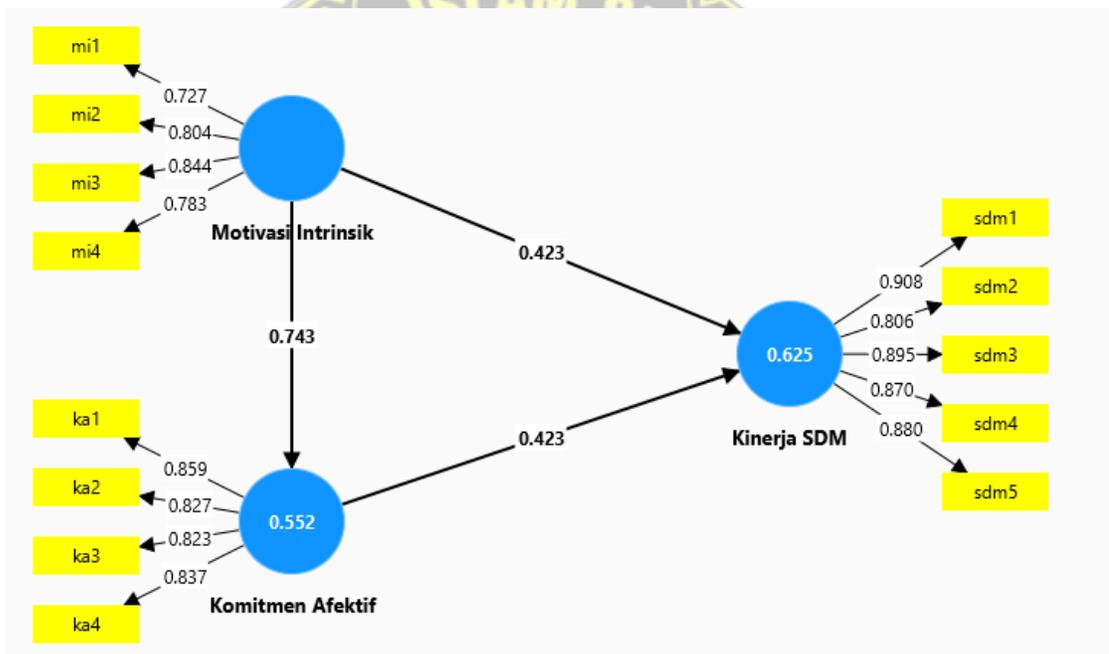
Pada tabel 4.4 menunjukkan pula bahwa ketepatan waktu mencapai nilai sangat tinggi yaitu 4,88. Hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya ketepatan waktu pelayanan kepada pengguna jasa yang harus diterapkan. Sebagai instansi yang bergerak dalam bidang pelayanan publik, ketepatan

waktu pelayanan menjadi salah satu hal yang menjadi sorotan utama oleh pengguna jasa yang berharap dapat dilayani dalam waktu sesingkat mungkin.

4.2 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Hasil pengukuran model struktural dengan menggunakan Partial Least Square adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1
Outer Model



Sumber : Data primer diolah, 2025

Gambar 4.1 menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik diukur dengan empat indikator yaitu mi1-mi4. Komitmen afektif diukur dengan empat indikator yaitu ka1-ka4 dan kinerja SDM diukur dengan lima indikator yaitu

sdm1-sdm5. Arah panah antara indikator dengan konstruk laten adalah menuju konstruk, ini menunjukkan jika penelitian menggunakan indikator reflektif yang bersifat mendefinisikan karakteristik atau menjelaskan masing-masing variabel tersebut.

Untuk mengetahui reliabilitas dan validitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten, dilakukan evaluasi dasar yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*). Kriteria validitas diukur dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan untuk kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan menggunakan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.2.1 *Convergent Validity*

Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011), nilai *outer loading* yang digunakan untuk pengujian *convergent validity* berada diatas 0,7.

Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel motivasi intrinsik (4 indikator), komitmen afektif (4 indikator) dan kinerja SDM (5 indikator).

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor variabel komitmen afektif memiliki nilai lebih dari 0,7 sehingga variabel komitmen afektif dapat dijelaskan atau dapat dikatakan valid oleh keempat indikatornya

dalam hal ini KA1 (loyalitas), KA2 (rasa bangga), KA3 (mewujudkan visi organisasi) dan KA4 (keterlibatan emosional).

Tabel 4.5

Hasil Perhitungan Outer Loading Tiap Variabel

	Komitmen Afektif	Motivasi Intrinsik	Kinerja SDM
ka1	0.859		
ka2	0.827		
ka3	0.823		
ka4	0.837		
mi1		0.727	
mi2		0.804	
mi3		0.844	
mi4		0.783	
sdm1			0.908
sdm2			0.806
sdm3			0.895
sdm4			0.870
sdm5			0.880

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.5 juga menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor dari variabel motivasi intrinsik bernilai lebih besar dari 0,7. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik dapat dijelaskan atau dapat dikatakan valid oleh indikatornya yaitu MI1 (prestasi), MI2 (penghargaan hasil kinerja), MI3 (kenaikan jabatan), dan MI4 (tanggung jawab).

Sedangkan nilai loading faktor untuk variabel kinerja SDM juga berada diatas 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kinerja SDM dapat dijelaskan atau dikatakan valid oleh indikatornya yaitu SDM1 (kualitas), SDM2 (kuantitas), SDM3 (ketepatan waktu), SDM4 (efektivitas) dan SDM5 (proses/SOP).

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity* pada masing-masing variabel, dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan masing-masing variabel dalam penelitian ini.

4.2.2 *Discriminant Validity*

Pada penelitian ini, uji validitas diskriminan diukur dengan melihat nilai *Fornell-Larcker criterion*, HTMT, serta *Cross loading*. *Fornell-Larcker criterion* dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) setiap variabel dengan korelasi antara variabel lainnya dalam model. Variabel dikatakan valid jika nilai akar dari AVE atau *Fornell-Larcker Criterion* lebih besar dari korelasi dengan variabel lainnya (Ghozali, 2016).

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai akar dari AVE atau nilai *Fornell-Larcker Criterion* masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar variabel lainnya. Nilai *Fornell-Larcker Criterion* pada variabel komitmen afektif adalah 0,837, hal tersebut menunjukkan bahwa nilai

tersebut lebih besar dari nilai korelasi variabel komitmen afektif dengan variabel lainnya. Selain variabel komitmen afektif, variabel motivasi intrinsik dan kinerja SDM juga berlaku demikian. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa masing-masing pengukur variabel dapat dikatakan valid diskriminan.

Tabel 4.6
Hasil *Fornell-Larcker Criterion*

	Kinerja SDM	Komitmen Afektif	Motivasi Intrinsik
Kinerja SDM	0.872		
Komitmen Afektif	0.738	0.837	
Motivasi Intrinsik	0.738	0.743	0.791

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Untuk pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai matrik HTMT untuk tiap-tiap hubungan antar variabel berada dibawah 0,9 sehingga syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua variabel dalam model yang diestimasi memenuhi

kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

Tabel 4.7

Hasil *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Komitmen Afektif <-> Kinerja SDM	0.827
Motivasi Intrinsik <-> Kinerja SDM	0.825
Motivasi Intrinsik <-> Komitmen Afektif	0.884

Sumber : Data primer diolah, 2025.

Pengujian *discriminant validity* yang ke tiga yaitu menggunakan nilai *cross loading*. Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi variabel dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan variabel lainnya serta semua nilai korelasi variabel dengan indikatornya sendiri dan variabel lainnya menunjukkan nilai yang positif.

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai korelasi variabel dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada variabel lainnya serta bernilai positif baik itu variabel motivasi intrinsik, komitmen afektif maupun kinerja SDM. Dengan demikian, hasil analisis data dapat diterima.

Tabel 4.8
Hasil Cross Loading

	Kinerja SDM	Komitmen Afektif	Motivasi Intrinsik
ka1	0.637	0.859	0.610
ka2	0.590	0.827	0.568
ka3	0.639	0.823	0.631
ka4	0.602	0.837	0.674
mi1	0.431	0.610	0.727
mi2	0.534	0.511	0.804
mi3	0.488	0.565	0.844
mi4	0.796	0.641	0.783
sdm1	0.908	0.694	0.711
sdm2	0.806	0.525	0.576
sdm3	0.895	0.662	0.673
sdm4	0.870	0.670	0.620
sdm5	0.880	0.653	0.630

4.2.3 Composite Reliability

Uji reliabilitas variabel dilakukan dengan melihat nilai cronbach's alpha dan composite reliability, nilai batas yang diterima yaitu harus lebih besar dari 0,70.

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *Composite reliability* dari variabel komitmen afektif, motivasi intrinsik dan kinerja SDM lebih besar dari 0,7 sehingga setiap variabel yang digunakan dapat dikatakan reliabel sehingga sudah memenuhi syarat untuk diteliti.

Tabel 4.9

Hasil uji *composite reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.921	0.926	0.941	0.761
Komitmen Afektif	0.857	0.858	0.903	0.700
Motivasi Intrinsik	0.802	0.813	0.869	0.625

Sumber : Data primer diolah, 2025

4.3 Evaluasi Kesesuaian Model (*Inner Model*)

4.3.1 *R-Square*

R-Square digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variasi dari variabel dependen dalam suatu model. Menurut Ghazali (2016) kriteria nilai R-Square dibagi menjadi 3 yaitu 0,67 (kuat), 0,33 (moderat), dan 0,19 (lemah). Hasil uji R-Square pada penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel 4.10

Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja SDM	0.625	0.619
Komitmen Afektif	0.552	0.549

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai R-Square model pertama adalah 0,625 hal tersebut berarti motivasi intrinsik dan komitmen afektif dapat menjelaskan variabel kinerja sdm sebesar 62,5% sedangkan sisanya yaitu sebesar 37,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai R-Square tersebut masuk dalam kriteria moderat.

Pada model ke dua, nilai R-Square menunjukkan nilai 0,552, artinya variabel motivasi intrinsik dapat menjelaskan variabel komitmen afektif sebesar 55,2% sedangkan 44,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai R-Square tersebut menunjukkan bahwa model ke dua masuk dalam kriteria moderat.

4.3.2 *f-Square*

Pengujian f-Square digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Kategori besarnya pengaruh dibagi menjadi tiga yaitu 0,02-0,15 masuk dalam kategori lemah, 0,15-0,35 masuk kategori sedang dan diatas 0,35 masuk dalam kategori kuat (Ghozali, 2016).

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja SDM sebesar 0,214 yaitu masuk dalam kategori sedang. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif sebesar 1,235 masuk kategori kuat dan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM sebesar 0,214 masuk dalam kategori sedang.

Tabel 4.11
Hasil Uji f-Square

	Kinerja SDM	Komitmen Afektif	Motivasi Intrinsik
Kinerja SDM			
Komitmen Afektif	0.214		
Motivasi Intrinsik	0.214	1.235	

Sumber : Data primer diolah, 2025

4.3.3 Q-Square

Q-Square digunakan untuk mengukur atau memprediksi seberapa baik observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Untuk Q square yang bernilai di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik (Hair et al., 2014). Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan Q-Square *Predictive Relevance* adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah). Hasil pengujian Q-Square dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.12
Hasil Uji Q-Square

	Q²predict	RMSE	MAE
Kinerja SDM	0.520	0.867	0.400
Komitmen Afektif	0.549	0.703	0.453

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil analisa Q-Square memperoleh nilai 0,520 dan 0,549 hal tersebut berarti bahwa baik model pertama maupun model ke dua memiliki *Predictive Relevance* yang tinggi. Hal ini berarti bahwa nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural fit dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.3.4 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Untuk melakukan uji apakah ada multikolinearitas atau tidak maka digunakan uji Inner VIF dimana apabila $VIF < 5$ maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinearitas adalah sebagai berikut :

Tabel 4.13

Uji Multikolinearitas

	VIF
Komitmen Afektif -> Kinerja SDM	2.235
Motivasi Intrinsik -> Kinerja SDM	2.235
Motivasi Intrinsik -> Komitmen Afektif	1

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa hasil nilai inner VIF atas masing-masing variabel bebas pada setiap modelnya yaitu $VIF < 5$ sehingga dapat

diartikan bahwa tidak ada korelasi yang kuat antara variabel sehingga dapat disimpulkan bahwa semua model tidak ada hubungan multikolinearitas.

4.3.5 Analisis Pengaruh Antar Variabel

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variabel yaitu pengaruh motivasi intrinsik dan komitmen afektif terhadap kinerja SDM serta pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif digunakan *Path Coefficient*. Apabila nilai berada pada rentang 0 sampai 1, maka dapat dinyatakan pengaruh positif, sedangkan apabila berada pada rentang -1 sampai 0, maka dinyatakan pengaruh negatif. Hasil *Path coefficient* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Hasil Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Komitmen Afektif - > Kinerja SDM	0.423	0.448	0.157	2.694	0.007
Motivasi Intrinsik - > Komitmen Afektif	0.743	0.743	0.07	10.63	0
Motivasi Intrinsik - > Kinerja SDM	0.423	0.389	0.184	2.295	0.022

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai original sampel pada variabel komitmen afektif dan motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM berada di

rentang 0-1 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik dan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Selain itu nilai original sampel antara variabel motivasi intrinsik dan komitmen afektif juga bernilai positif sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

4.3.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau tidak. Pada penelitian ini nilai kritis yang digunakan adalah 1,96 untuk taraf signifikansi 5%. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung dengan t tabel, jika nilai t hitung $> 1,96$ dan p value $< 0,05$, maka hasilnya adalah menerima hipotesis alternatif (H_a). Apabila nilai t hitung $< 1,96$ dan p value $> 0,05$, maka hasilnya adalah menerima hipotesis nol (H_0).

Tabel 4.15
Hasil Uji Hipotesis

	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Komitmen Afektif -> Kinerja SDM	2.694	0.007	Signifikan
Motivasi Intrinsik -> Komitmen Afektif	10.630	0	Signifikan
Motivasi Intrinsik -> Kinerja SDM	2.295	0.022	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2025

1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

H1 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Hasil pengujian pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM diperoleh nilai t hitung sebesar 3,295 dan p value = 0,022. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung > t tabel atau $3,295 > 1,96$ dan p value < 0,05 atau $0,022 < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Dengan demikian maka H1 yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dapat diterima.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif

H2 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif

Hasil pengujian pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif diperoleh nilai t hitung sebesar 10,630 dan p value = 0. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung > t tabel atau $10,63 > 1,96$ dan p value < 0,05 atau $0 < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Dengan demikian maka H2 yang menyatakan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dapat diterima.

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

H3 : Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Hasil pengujian pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif diperoleh nilai t hitung sebesar 2,694 dan p value = 0,007. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung > t tabel atau $2,694 > 1,96$ dan p value < 0,05 atau $0,007 < 0,05$ sehingga hipotesis diterima. Dengan demikian maka H3 yang menyatakan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dapat diterima.

4.3.7 Uji Mediasi

Pengujian mediasi atau pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui pengaruh yang diberikan oleh variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM melalui variabel komitmen afektif sebagai variabel pemediasi. Hasil analisis dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.16

Hasil Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Motivasi Intrinsik -> Komitmen Afektif -> Kinerja SDM	0.315	0.328	0.109	2.891	0.004

Sumber : Data primer diolah, 2025

Tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 2,891 dan p value = 0,004. Hasil tersebut menunjukkan bahwa t hitung > t tabel atau $2,891 > 1,96$ dan p value < 0,05 atau $0,004 < 0,05$. Hal tersebut berarti bahwa ada pengaruh tidak langsung dari motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM melalui komitmen afektif. Dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dapat memediasi motivasi intrinsik dan kinerja SDM.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja SDM

Hasil analisa didapati bahwa hipotesis satu diterima bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik yang dimiliki oleh pegawai KPPBC TMP Tanjung Emas maka akan semakin tinggi pula kinerja yang dicapai organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wibowo et. al. (2023), Mahardika et al. (2020), dan Shin et. al.(2019) menyatakan bahwa motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM

Variabel motivasi intrinsik direfleksikan melalui empat indikator yaitu MI1 (prestasi), MI2 (penghargaan hasil kinerja), MI3 (kenaikan jabatan), dan MI4 (tanggung jawab). Sedangkan variabel kinerja SDM direfleksikan dalam lima indikator yaitu SDM1 (kualitas), SDM2 (kuantitas), SDM3 (ketepatan waktu), SDM4 (efektivitas) dan SDM5 (proses/SOP).

Pada variabel motivasi intrinsik, indikator kenaikan jabatan memiliki nilai *outer loading* tertinggi sedangkan kualitas kerja menjadi indikator pada kinerja SDM dengan nilai tertinggi. Hal tersebut berarti bahwa semakin terbukanya kesempatan dalam organisasi untuk mendapatkan kenaikan jabatan maka akan meningkatkan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh SDM di dalamnya. Dengan semakin terbukanya kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan akan mendorong SDM untuk melaksanakan tugasnya dengan maksimal sehingga kualitas pekerjaan akan menjadi lebih baik.

4.4.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif

Hasil analisa menunjukkan bahwa hipotesis dua diterima bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik seseorang di dalam organisasi maka semakin tinggi pula komitmen afektif akan tumbuh. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan et. al, (2022) dan Ardiana et. al., (2023) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif.

Variabel komitmen afektif direfleksikan melalui empat indikator yaitu KA1 (loyalitas), KA2 (rasa bangga), KA3 (mewujudkan visi organisasi) dan KA4 (keterlibatan emosional).

Pada variabel motivasi intrinsik, nilai *outer loading* tertinggi diperoleh oleh indikator kenaikan jabatan sedangkan pada variabel komitmen afektif,

indikator loyalitas memiliki nilai *outer loading* tertinggi. Hal tersebut berarti semakin tingginya kesempatan untuk mendapatkan kenaikan jabatan pada KPPBC TMP Tanjung Emas maka semakin tinggi pula loyalitas yang dimiliki SDM pada organisasinya tersebut. SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas akan secara loyal mengabdikan pada organisasi, melaksanakan segala tugas dan fungsi agar mendapatkan kesempatan yang lebih besar untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

4.4.3 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis tiga diterima yaitu komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuswanti et. al, (2021), Lamondjong et. al. (2021), dan Maulidya et. al. (2021) yang menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja.

Pada variabel komitmen afektif, nilai *outer loading* tertinggi didapat oleh indikator loyalitas sedangkan variabel kinerja SDM diperoleh oleh indikator kualitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi loyalitas yang ditunjukkan oleh SDM pada organisasi maka semakin tinggi pula kualitas kerja yang dihasilkan. Dorongan yang dilakukan oleh KPPBC TMP Tanjung

Emas untuk meningkatkan loyalitas SDM dapat berakibat positif pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa.

Ringkasan hasil pengujian terhadap tiga hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.17
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis Penelitian	Hasil Pengujian Hipotesis	Keterangan
H1 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	H1 diterima
H2 : Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif	Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif	H2 diterima
H3 : Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM	H3 diterima

Sumber : Data primer diolah, 2025

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di bab sebelumnya telah didapati hubungan antara variabel motivasi intrinsik, komitmen afektif dan kinerja SDM. Rumusan masalah yang diangkat dalam studi ini adalah “Bagaimana peran motivasi intrinsik dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas dengan komitmen afektif sebagai pemediasi”. Jawaban atas rumusan masalah tersebut yang ditemukan dalam penelitian ini adalah :

1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM artinya semakin tinggi motivasi intrinsik yang tumbuh dalam diri seseorang dalam suatu organisasi maka semakin tinggi pula kinerja SDM di dalamnya.
2. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif artinya semakin tinggi motivasi intrinsik dalam diri seseorang maka semakin tinggi pula komitmen afektif yang muncul dalam diri orang tersebut.

3. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM artinya semakin tinggi komitmen afektif seseorang maka semakin tinggi pula kinerjanya dalam suatu organisasi.

5.2 Implikasi Teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, maka implikasi teoritis untuk penelitian adalah motivasi intrinsik merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kinerja SDM. Oleh sebab itu menjaga motivasi intrinsik dalam diri pegawai KPPBC TMP Tanjung Emas sangat penting baik dilakukan secara pribadi maupun kerjasama dengan kantor.

Komitmen afektif merupakan hal yang penting yang harus ditanamkan pada diri SDM dalam suatu organisasi. Dengan tumbuhnya loyalitas, rasa bangga, keterlibatan emosional serta keinginan untuk mencapai visi dan misi organisasi pada diri SDM akan memiliki pengaruh positif pada organisasi diantaranya peningkatan kinerja SDM di dalam suatu organisasi.

Kinerja SDM merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi. Karna dari kinerja SDM tersebut merupakan salah satu wujud dari tercapainya visi dan misi organisasi. Dengan kinerja SDM yang semakin baik diharapkan akan meningkatkan citra organisasi di lingkungan masyarakat serta dapat mencapai organisasi yang lebih maju.

5.3 Implikasi Manajerial

Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan motivasi intrinsik seseorang adalah dengan memberikan *coaching, mentoring dan counseling* secara rutin kepada setiap SDM dalam suatu organisasi sehingga dapat meningkatkan keinginannya untuk berprestasi dan meningkatkan rasa tanggungjawabnya terhadap organisasi. Selain itu membuka kesempatan sebesar-besarnya bagi SDM untuk diberikan penghargaan atas hasil kerjanya serta kesempatan kenaikan pangkat yang lebih luas juga akan turut meningkatkan motivasi intrinsik SDM pada KPPBC TMP Tanjung Emas.

Untuk meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi dapat dilakukan dengan lebih memberi peran kepada pegawai KPPBC TMP Tanjung Emas untuk dapat terlibat dalam segala kegiatan di kantor. Hal tersebut dapat meningkatkan loyalitas, rasa bangga dan keterlibatan emosional antara pegawai dan kantor.

5.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dihasilkan dalam penelitian ini, sarang yang diberikan oleh peneliti antara lain sebagai berikut :

1. Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai TMP Tanjung Emas diharapkan dapat meningkatkan motivasi intrinsik pada diri masing-masing dengan dilakukan secara mandiri maupun dengan

bantuan kantor. Lebih meningkatkan pengetahuan tentang peraturan yang berlaku dalam tugas dan fungsi serta memahami kontrak kinerja yang telah disepakati akan meningkatkan rasa tanggung jawab pada diri pegawai. Peran aktif KPPBC TMP Tanjung Emas dalam memberikan *coaching, mentoring dan counseling* serta memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi pegawai untuk mendapatkan penghargaan dan kenaikan jabatan akan menumbuhkan motivasi intrinsik yang ada dalam diri pegawai menjadi lebih besar.

2. KPPBC TMP Tanjung Emas diharapkan dapat membantu para pegawai dalam meningkatkan komitmen afektif dalam diri masing-masing. Hal tersebut dapat dilakukan dengan lebih melibatkan peran pegawai dalam kegiatan dalam kantor. Hal tersebut bertujuan agar meningkatkan keterlibatan emosional, loyalitas dan rasa bangga pegawai terhadap organisasi sehingga visi dan misi dapat tercapai.

5.5 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, masih terdapat keterbatasan dari hasil tersebut, antara lain :

1. Pengumpulan data melalui kuesioner yang tidak memiliki pertanyaan terbuka mengenai masing-masing variabel dalam penelitian, sehingga jawaban yang diperoleh hanya pendapat yang sudah ditentukan atau

ditetapkan oleh peneliti saja, dengan tidak memberikan kesempatan bagi responden untuk memberikan argumen mengenai pendapatnya.

2. Hasil yang didapat dalam penelitian ini tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke semua jenis organisasi atau konteks industri karena sampel yang digunakan dalam penelitian ini mungkin memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi lainnya.

5.6 Agenda Penelitian yang Akan Datang

Berdasarkan keterbatasan hasil penelitian, diharapkan penelitian selanjutnya untuk :

1. Menambah pertanyaan terbuka bagi responden untuk mengungkapkan pendapat mereka tentang variabel yang diajukan, sehingga mendapatkan jawaban yang lebih kuat dan lebih rinci dari pertanyaan yang diajukan.
2. Agar hasil penelitian ini dapat digeneralisasikan, penelitian lanjutan akan melibatkan sampel dari berbagai organisasi untuk melihat apakah hubungan antara variabel-variabel yang diuji dalam penelitian ini konsisten di berbagai organisasi. Penelitian di organisasi yang berbeda dalam bidang yang berbeda pula dapat memberikan perspektif baru.

DAFTAR PUSTAKA

- Algifari. (2010). Analisis Regresi Teori, Kasus dan Solusi Edisi Kedua. Yogyakarta: BPF
- Ardana, K.I., Mujiati N. Utama, M.W, 2016, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Ardiana, T. E., & Wardhani, D. P. (2023). Komitmen Afektif Dan Motivasi Intrinsik: Meningkatkan Kinerja Karyawan Pt. Sac Ponorogo. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(2).
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan (studi perusahaan bumh x di semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113-122.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). Human Resource Management An Experiential Approach (6th ed.). McGrawHill Irwin.
- Budiasa, I. K. (2021). Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Busro, Muhammad. 2018. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Din, M. U., Khan, F., Khan, U., Kadarningsih, A., & Astuti, S. D. (2019). Effect of islamic work ethics on job performance: Mediating role of intrinsic motivation. *IJIBE (International Journal of Islamic Business Ethics)*, 4(2), 676-688.
- Emiyanti, L., Rochaida, E., & Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh karakteristik individu dan motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif dan kinerja pegawai. *The Manager Review*, 2(1), 15-24.
- Ghozali, I. (2011). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Diponegoro.
- Ghozali, I. (2012). Aplikasi analisis Multivariate Dengan Program IMB SPSS. Semarang: Uni-versitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gunawan, H., Nisa, A., & Afrina, Y. (2021). Minat Jalur Karir Akuntansi dari Perspektif Motivasi Intrinsik, Ekstrinsik, Orang Ketiga dan Eksposur Karir. *Akuntabilitas*, 14(1), 1–12.
- Sutrisno Hadi. 1987. *Metodologi Reseach*. Jakarta: Rineka Cipta, 10
- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 173-193.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Harianto, A. (2016). Pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator di hotel X. *Kinerja*, 20(2), 95-104.
- Hayati, R., Mardianty, D., Agia, L. N., & Denny, P. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Riho Mandiri. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(1), 252-259.
- Kim H, Qu H. *The mediating roles of gratitude and obligation to link employees' social exchange relationship and prosocial behaviour*. *Int J Contemp Hosp* 2020;32(2):644-664.
- Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29-38.
- Kurniawan, I. S., Herawati, J., & Nuraisyah, R. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *PROMOSI: Jurnal Program Studi Pendidikan Ekonomi*, 10(1).
- Kuswanti, M., Purnamasari, E. D., & DP, M. K. (2021). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory di PT. Pinago Utama Sugiwaras. *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Ekonomi*, 2(4), 149-165.
- Lamondjong, M. F., Prayekti, P., & Herawati, J. (2021). Pengaruh Standar Operasioanal Prosedur, Disiplin, Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Bingkai Ekonomi (JBE)*, 6(2), 42-51.
- Mahardika, R., Hamid, D., & Ruhana, I. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6), 1–10.

- Mangkunegara, A. P. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi Finansial Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi.
- Maulidya, S. Y., Widayah, E., Lilyani, R. A., Leviana, D., & Pratiwi, R. (2021, July). Organizational Citizenship Behaviour, Komitmen Afektif, dan Keadilan Organisasional terhadap Kinerja Karyawan. In *E-Prosiding Seminar Nasional Manajemen dan Akuntansi STIE Semarang (SENMAS)* (Vol. 2, No. 1, pp. 173-182).
- Mudayana, A. A. (2010). Pengaruh motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul. *Kes Mas: Jurnal Fakultas Kesehatan Masyarakat*, 4(2), 84–92.
- Nurrohmat, A., & Lestari, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 82-85.
- Parta, I. K. W., Ismail, D., & Wijaya, N. S. (2023). Pengaruh pelatihan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(8), 1751-1771.
- Pramesti, N. K., Dewi, D., & Astiti, P. (2020). Program Studi Sarjana Psikologi, Fakultas Psikologi. *Jurnal Psikologi Udayana*, 7(2), 5607. <https://doi.org/10.24843/JPU.2020.v07.i02.p07>
- Putra, A. T., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1751-1765.
- Robbins, S.P. dan T.A. Judge. 2006. *Organizational Behavior. 12 th Ed. Prentice Hall*. New Jersey. Terjemahan D. Angelica, R. Cahyani dan A. Rosyid. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi 12. Salemba Empat*. Jakarta.
- Septina, F., & Samuel, T. (2020). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik dan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan CV. Muncul Anugerah Jaya. *JEMMA (Journal of Economic, Management)*, 3(2), 103–112.
- Shao, H., Fu, H., Ge, Y., Jia, W., Li, Z., & Wang, J. (2022). *Moderating effects of transformational leadership, affective commitment, job performance, and job insecurity*. *Frontiers in Psychology*, 13, 847147.
- Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). *A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes*. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1812.

- Sofiati, E. (2021). Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Pegawai. *Ekono Insentif*, 15(1), 34-46.
- Sucipto, N., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja sebagai Mediasi Hubungan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai. *YUME: Journal of Management*, 4(1), 87–102.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Suprianto, B. (2023). *Literature review: penerapan teknologi informasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik*. *Jurnal Pemerintahan dan Politik*, 8(2), 123-128.
- Tang, R., Kang, S. E., Lee, W. S., & Park, S. (2021). *Influence of residents' perceptions of tourism development on their affective commitment, altruistic behavior, and civic virtue for community*. *International Journal of Tourism Research*, 23(5), 781–791.
- Tarmizi, A., & Hutasuhut, J. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Partisipatif Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Camat Perbaungan Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 2(1), 24-33.
- Universitas Islam Sultan Agung Semarang. (2020). *Pedoman Penulisan Proposal dan Tesis*. Semarang : Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Wahyuni, D. T., Tadung, E., & Fadli, A. M. D. (2022). Motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai pada bagian organisasi dan kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe: *Intrinsic motivation on employee performance in the organization and personnel section of the Konawe Regency Regional Secretariat*. *Journal of Government Science (GovSci): Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 3(1), 63-73.
- Wibowo, M. P., Kartika, F., Nasution, S. W., Azim, F., & Rasyid, A. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai. *Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 135-139.
- Yusuf, M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Makassar: Nas Media Pustaka.