

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN
KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN *CONTINUANCE* SERTA
KOMITMEN NORMATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang)**

Tesis

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat sarjana S2
Program Magister Manajemen**



**Disusun oleh:
Akhmad Syarif
NIM. 20402400389**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN KOMITMEN AFEKTIF,
KOMITMEN *CONTINUANCE* SERTA KOMITMEN NORMATIF
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang)

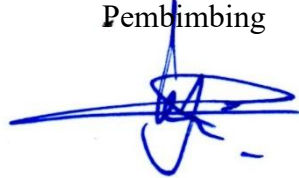
Disusun oleh:
Akhmad Syarif
NIM. 20402400389

Tesis ini telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Juni 2025

Pembimbing



Dr. E. Drs. Marno Nugoroho, M.M.
NIK 210491025

LEMBAR PENGESAHAN

MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN KOMITMEN AFEKTIF, KOMITMEN *CONTINUANCE* SERTA KOMITMEN NORMATIF SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

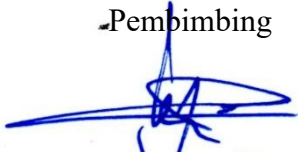
(Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang)

Disusun oleh:
Akhmad Syarif
NIM 20402400389

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 22 Juli 2025

Susunan Dewan Penguji

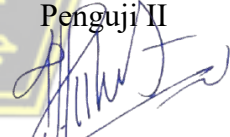
Pembimbing


Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK 210491025

Penguji I

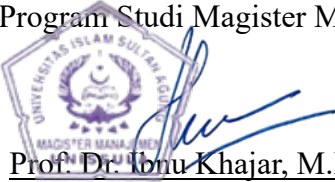

Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK 210416055

Penguji II


Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.
NIK 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Tanggal 22 Juli 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen


Prof. Dr. Ibnu Khajar, M.M.
NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Syarif
NIM : 20402400389
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul **“Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia berbasis Motivasi Intrinsik dan Komitmen Afektif, Komitmen *Continuance*, serta Komitmen Normatif Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang)”** 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, 23 Juli 2025
Saya yang menyatakan



Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M.
NIK 210491025



Akhmad Syarif
NIM 20402400389

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Akhmad Syarif
NIM : 20402400389
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
BERBASIS MOTIVASI INTRINSIK DAN KOMITMEN AFEKTIF,
KOMITMEN *CONTINUANCE*, SERTA KOMITMEN NORMATIF
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(Studi Empiris pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang)

dan menyetujui 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, 23 Juli 2025
Yang Membuat Pernyataan



Akhmad Syarif
NIM 20402400389

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan sebagai bagian dari pemenuhan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Tesis ini disusun sebagai hasil dari proses pembelajaran, penelitian, dan refleksi yang panjang. Dalam proses penyusunannya, penulis memperoleh banyak bantuan, dukungan, dan arahan dari berbagai pihak yang dengan tulus penulis haturkan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M., selaku dosen pembimbing atas bimbingan, masukan, dan motivasi yang sangat berarti dalam setiap tahap penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyio, S.E., M. Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Istri, kedua anakku tercinta, Ibu, atas doa, kasih sayang, dan dukungan moral maupun material kepada penulis untuk menyelesaikan studi ini.

5. Ibu Artiek Purnawestri selaku Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang dan rekan-rekan yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian studi ini.
6. Rekan-rekan mahasiswa dan sahabat seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 80 khususnya dari Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang yang telah menjadi mitra diskusi dan sumber semangat selama proses studi.
7. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan kontribusi dalam bentuk apapun terhadap kelancaran penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan di masa mendatang. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi referensi yang berguna bagi pembaca.

Semarang, 23 Juli 2025
Penulis,



Akhmad Syarif
NIM 20402400389

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia, dengan dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif sebagai variabel mediasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang (KPP Madya Semarang). Secara spesifik, penelitian ini ingin mengkaji bagaimana motivasi intrinsik memengaruhi ketiga dimensi komitmen organisasi dan bagaimana ketiga dimensi tersebut mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, dengan metode pengambilan sampel yang melibatkan 118 sumber daya manusia yang memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun di KPP Madya Semarang. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarluaskan melalui *Microsoft Forms* menggunakan skala Likert 5 poin. Analisis hubungan antar variabel dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS. Motivasi intrinsik terbukti dapat meningkatkan komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga terbukti mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia sekaligus mampu memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja sumber daya manusia. Studi ini memberikan penguatan teori komitmen organisasi dengan menguji peran mediasi ketiga dimensi tersebut dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja sumber daya manusia. Hal ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana komitmen organisasi dapat menjadi mekanisme yang menjembatani motivasi dan kinerja. Penelitian ini juga memperkaya pemahaman tentang bagaimana motivasi intrinsik dapat memengaruhi komitmen organisasi, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Direktorat Jenderal Pajak. Organisasi perlu menerapkan strategi untuk meningkatkan motivasi intrinsik melalui pengakuan atas prestasi, penghargaan, dan pengembangan diri. Studi ini juga mendukung pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan, baik dalam konteks akademik maupun praktis, khususnya di lingkungan KPP Madya Semarang.

Kata Kunci: Motivasi Intrinsik, Komitmen Organisasi, Kinerja Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of intrinsic motivation in improving human resource performance, with the dimensions of organizational commitment, namely affective commitment, continuance commitment, and normative commitment as mediating variables at the Semarang Medium Tax Office (KPP Madya Semarang). Specifically, this study wants to examine how intrinsic motivation affects the three dimensions of organizational commitment and how the three dimensions affect human resource performance. This study used an explanatory quantitative approach, with a sampling method involving 118 human resources who had more than three years of service at the Semarang Madya Tax Office. Data were collected through a structured questionnaire distributed through Microsoft Forms using a 5-point Likert scale. The relationship between variables was analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. Intrinsic motivation is proven to increase organizational commitment. Organizational commitment is also proven to be able to improve human resource performance as well as being able to mediate the relationship between intrinsic motivation and human resource performance. This study strengthens the theory of organizational commitment by examining the mediating role of these three dimensions in the relationship between intrinsic motivation and human resource performance. This provides new insights into how organizational commitment can be a mechanism that bridges motivation and performance. This research also enriches the understanding of how intrinsic motivation can influence organizational commitment, especially in the context of public service organizations such as the Directorate General of Taxes. Organizations need to implement strategies to increase intrinsic motivation through recognition of achievement, rewards, and self-development. This study also supports more effective and sustainable human resource development, both in academic and practical contexts, particularly within the KPP Madya Semarang.

Keywords: Intrinsic Motivation, Organizational Commitment, Human Resource Performance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
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	17
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia.....	17
2.2 Motivasi Intrinsik	19
2.3 Komitmen Afektif.....	21
2.4 Komitmen <i>Continuance</i>	22
2.5 Komitmen Normatif	23
2.6 Model Empirik.....	25
BAB III METODE PENELITIAN	17
3.1 Jenis Penelitian	17
3.2 Populasi dan Sampel.....	17
3.3 Sumber dan Jenis Data	18
3.4 Metode Pengumpulan Data	18
3.5 Variabel dan Indikator	19
3.6 Teknik Analisis	20

BAB IV PEMBAHASAN.....	38
4.1 Deskripsi Responden	38
4.2 Deskripsi Variabel.....	41
4.3 Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM).....	45
4.4 Pembahasan	60
BAB V SIMPULAN	75
5.1. Simpulan.....	75
5.2. Implikasi Teoritis	77
5.3. Implikasi Manajerial.....	78
5.4. Keterbatasan Penelitian	79
5.5. Agenda Penelitian Mendatang.....	80
DAFTAR PUSTAKA.....	81
DAFTAR LAMPIRAN	88



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indikator Kinerja Utama Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2023	3
Tabel 1.2	Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Semarang Tahun 2023	4
Tabel 3.1	Variabel dan Indikator Penelitian	19
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	39
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	40
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	40
Tabel 4.5	Deskripsi Motivasi Intrinsik Sumber Daya Manusia	41
Tabel 4.6	Deskripsi Komitmen Afektif Sumber Daya Manusia	42
Tabel 4.7	Deskripsi Komitmen <i>Continuance</i> Sumber Daya Manusia	43
Tabel 4.8	Deskripsi Komitmen Normatif Sumber daya manusia	43
Tabel 4.9	Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia	44
Tabel 4.10	Nilai <i>Outer Loading</i>	46
Tabel 4.11	Nilai <i>Cross Loading</i>	47
Tabel 4.12	Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	49
Tabel 4.13	Nilai <i>Fornell-Larckel Criterion</i>	50
Tabel 4.14	Nilai <i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	51
Tabel 4.15	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	53
Tabel 4.16	Nilai <i>R-Squares</i> (R^2)	53
Tabel 4.17	Nilai <i>F-Squares</i> (F^2)	54
Tabel 4.18	<i>Path Coefficient</i>	56
Tabel 4.19	Nilai <i>Specific Indirect Effect</i>	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	25
Gambar 4.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	45
Gambar 4.2 Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i>	52



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	88
Lampiran 2	91
Lampiran 3	101



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Permasalahan sumber daya manusia adalah sesuatu yang pasti tidak dapat dihindarkan dalam perjalanan suatu organisasi. Terlebih tantangan dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini telah memberikan dampak dan tantangan bagi organisasi untuk beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi baik di bidang teknologi maupun perilaku dan kebiasaan di masyarakat. Peningkatan penggunaan informasi dan teknologi komunikasi menjadi perubahan yang sangat fundamental dalam organisasi (Meirina & Dewi, 2021).

Direktorat Jenderal Pajak sebagai organisasi yang berperan sangat vital dalam penerimaan negara dari pajak juga mengalami tantangan kondisi yang serupa yaitu globalisasi dan digitalisasi dimana salah satu kebijakan teknis yang diatur adalah percepatan reformasi bidang sumber daya manusia. (Direktorat Jenderal Pajak, 2024)

Hal ini juga terlihat dari misi Direktorat Jenderal Pajak yang salah satunya adalah mengembangkan proses bisnis inti berbasis digital didukung budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif serta aparatur pajak yang berintegritas, profesional, dan bermotivasi. (Direktorat Jenderal Pajak, 2024)

Studi dari Fong dan Snape (2015) kinerja sumber daya manusia dinilai sebagai hal yang sangat penting dalam mendorong pertumbuhan organisasi. Terutama untuk organisasi yang bergerak dalam bidang pelayanan (jasa), kinerja

sumber daya merupakan faktor penentu dan pendorong untuk bertumbuhnya organisasi.

Komitmen merupakan suatu keyakinan yang sangat bernilai dalam suatu hubungan dan memerlukan usaha yang maksimal untuk memeliharanya (Palmatier et al., 2007). Hasil studi Herndorn et al. (2001) menunjukkan komitmen sumber daya manusia terhadap organisasi akan meningkatkan perasaan sumber daya manusia akan kesesuaiannya dengan organisasi. Meyer et al. (1991) membagi komitmen terhadap organisasi menjadi 3 jenis yaitu komitmen afektif (hubungan emosional sumber daya manusia dengan organisasi), komitmen normatif (berhubungan dengan loyalitas sumber daya manusia untuk tetap berada di dalam organisasi), dan komitmen berkelanjutan (berhubungan dengan keinginan sumber daya manusia untuk tetap melanjutkan pekerjaannya. Komitmen organisasi utamanya komitmen afektif akan meningkatkan berbagai kompetensi sumber daya manusia dan juga kinerja sumber daya manusia. (Bloemer et al., 2012)

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia, salah satunya adalah motivasi intrinsik. Terdapat hubungan yang kuat antara motivasi intrinsik dengan kinerja sumber daya manusia terutama pada dimensi pengembangan diri terhadap kualitas dan kuantitas kerja. (Sidik et al., 2022)

Terdapat studi yang mengungkapkan bahwa terdapat kontroversi (*research gap*). Hasil studi Rachman (2022) mengungkapkan bahwa motivasi sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Namun menurut Hoxha dan Ramadani (2024) dalam hasil penelitiannya

menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja sumber daya manusia.

Motivasi sumber daya manusia yang kuat juga berhubungan erat dengan komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif. Motivasi kerja dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasi (Azizi & Firdaus, 2024). Sedangkan komitmen organisasi juga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia (Ali & Zainol, 2022). Sementara itu menurut Djastuti dan Lestari (2023) sebagai variabel mediasi antara *job characteristic* dengan kinerja sumber daya manusia diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi sebagai variabel mediasi terbukti tidak dapat memediasi hubungan antara *job characteristic* dengan kinerja sumber daya manusia. Layan et al. (2024) dalam studinya menyatakan bahwa pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dari motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia tidak mempunyai pengaruh dalam memediasi motivasi sumber daya manusia dengan kinerja sumber daya manusia.

Tabel 1.1
Indikator Kinerja Utama Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2023

No.	Indikator Kinerja Utama	Target (%)	Realisasi (%)	Indeks Capaian (%)
1.	<i>Stakeholder Perspective (30%)</i>			103,26
	Indeks Integritas	87,84	85,81	97,69
2.	<i>Customer Perspective (20%)</i>			98,95
	Realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	100	74,27	74,27
3.	<i>Internal Process Perspective (25%)</i>			113,18
	Jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak	45	41,14	91,42

No.	Indikator Kinerja Utama	Target (%)	Realisasi (%)	Indeks Capaian (%)
4.	<i>Learning and Growth Perspective (25%)</i>			108,08
	Indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran	100	98,03	98,03
Nilai Kinerja Organisasi				106,08

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2023 yang diolah, 2024

Menurut Laporan Kinerja Direktorat Jenderal tahun 2023 dari seluruh Nilai Kinerja Organisasi yang dicapai dimana Direktorat Jenderal Pajak memperoleh indeks capaian 106,08 tetapi masih terdapat indikator kinerja utama dari masing-masing perspektif yang belum mencapai target dimana berhubungan dengan kinerja sumber daya manusia yaitu indeks integritas (97,69), persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) (74,27), persentase jumlah putusan yang mempertahankan objek banding/gugatan di pengadilan pajak (91,42), dan indeks kinerja kualitas pelaksanaan anggaran (98,03). Dari laporan kinerja tersebut masih terdapat fenomena adanya kinerja sumber daya manusia yang belum mencapai target yang diharapkan.

Tabel 1.2

Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Semarang Tahun 2023

No.	Indikator Kinerja Utama	Target (%)	Realisasi (%)	Indeks Capaian (%)
1.	<i>Stakeholder Perspective (30%)</i>			107,31
2.	<i>Customer Perspective (20%)</i>			91,51
	Realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM)	100	81,59	81,59
3.	<i>Internal Process Perspective (25%)</i>			117,52
4.	<i>Learning and Growth Perspective (25%)</i>			115,36
Nilai Kinerja Organisasi				108,72

Sumber: Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Semarang Tahun 2023 yang diolah, 2024

Nilai Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang (KPP Madya Semarang) tahun 2023 juga menunjukkan masih terdapat fenomena adanya kinerja sumber daya manusia yang belum mencapai target. Hal ini dapat dilihat pada persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM) yang juga tidak memberikan nilai maksimal (81,59) seperti halnya kondisi Direktorat Jenderal Pajak sebagai organisasi induk dari KPP Madya Semarang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* maka rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia”. Sedangkan pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

1. Bagaimana motivasi intrinsik mampu meningkatkan komitmen afektif?
2. Bagaimana motivasi intrinsik mampu meningkatkan komitmen *continuance*?
3. Bagaimana motivasi intrinsik mampu meningkatkan komitmen normatif?
4. Bagaimana komitmen afektif mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?
5. Bagaimana komitmen *continuance* mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?
6. Bagaimana komitmen normatif mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi intrinsik mampu meningkatkan komitmen afektif.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi intrinsik mampu meningkatkan komitmen *continuance*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis motivasi intrinsik mampu meningkatkan komitmen normatif.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis komitmen afektif mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis komitmen *continuance* mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.
6. Mendeskripsikan dan menganalisis komitmen normatif mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini secara teoritis dan praktis adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teori

Studi ini diharapkan memberikan kontribusi pada ilmu manajemen sumber daya manusia berupa model peningkatan kinerja sumber daya manusia

melalui motivasi intrinsik dan komitmen afektif, komitmen *continuance*, serta komitmen normatif.

2. Manfaat Praktis

Hasil studi ini dapat digunakan oleh KPP Madya Semarang sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan dalam peningkatan kinerja sumber daya manusia melalui motivasi intrinsik, dan komitmen afektif, komitmen *continuance*, serta komitmen normatif.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Tsauri (2014) kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (output) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang digunakan (input). Kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Kinerja sumber daya manusia adalah hasil dari performa kerja sumber daya manusia yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh organisasi (Bommer et al., 1995). Kinerja merupakan perilaku dan hasil dari sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka waktu tertentu dan mendukung peningkatan efisiensi organisasi (Shao et al., 2022). Kinerja sumber daya manusia ditentukan oleh jumlah pekerjaan dan perilaku yang ditunjukkan dalam kurun waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). Menurut studi Schleu dan Hüffmeier (2021) kinerja merupakan alat yang digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas dan pengambilan keputusan. Dari definsi konsep di atas dapat disimpulkan kinerja sumber daya manusia merupakan perilaku dan hasil dari sumber daya manusia yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu. Kerjasama yang baik antara manajemen dan sumber daya sangat penting dalam menjaga kinerja organisasi. Sumber daya manusia adalah faktor utama dalam hal ini. Kualifikasi

sumber daya manusia yang sesuai sangat diperlukan dalam menunjang kinerjanya dan akan berpengaruh juga terhadap kinerja organisasi. Selain itu kinerja sumber daya manusia juga dapat meningkatkan akuntabilitas dan berguna dalam pengambilan keputusan.

Indikator kinerja sumber daya manusia menurut Ivancevich dan Konopaske (2013) terdapat beberapa indikator antara lain 1) Kuantitas pekerjaan, 2) Kualitas pekerjaan, 3) Pengetahuan terhadap pekerjaan, 4) Kualitas sumber daya manusia, 5) Kerjasama, 6) Ketepatan waktu pelaksanaan kerja, dan 7) Inisiatif yang dilakukan sumber daya dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins (2016), indikator kinerja sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur adalah 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas pekerjaan, 3) Ketepatan waktu, 4) Efektivitas, dan 5) Kemandirian. Mangkunegara (2000) menyebutkan indikator kinerja sumber daya antara lain: 1) Kualitas pekerjaan, 2) Kuantitas pekerjaan, 3) Pelaksanaan tugas, dan 4) Tanggung jawab. Dari beberapa indikator kinerja sumber daya manusia di atas indikator yang digunakan dalam penelitian adalah 1) Kualitas kerja, 2) Kuantitas kerja, 3) Pelaksanaan Tugas, dan 4) Ketepatan waktu.

Penelitian terdahulu mengenai kinerja sumber daya manusia telah banyak dilakukan antara lain Linggiallo et al. (2020) yang menyatakan bahwa keterlibatan sumber daya manusia dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Shao et al. (2022) menyatakan komitmen afektif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.2 Motivasi Intrinsik

Sardiman (2014) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya sehingga tidak perlu rangsangan dari luar, karena dari dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik memiliki hubungan yang erat dengan komitmen (Hidayat & Tjahjono, 2015). Menurut Mangkunegara (2000) bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi perilaku manusia yaitu: 1) Motivasi intrinsik merupakan motivasi yang timbul dari dalam diri seseorang, dan 2) Motivasi ekstrinsik merupakan motivasi yang datang dari luar diri seseorang. Studi Deci et al. (2017) membedakan motivasi berdasarkan tujuan apa yang akan diraih dan tindakan apa yang akan dilakukan, yaitu motivasi intrinsik yang mengacu kepada sesuatu yang menarik atau menyenangkan dan motivasi ekstrinsik yang merujuk pada melakukan sesuatu yang hasilnya dapat dipisahkan. Dari definisi konseptual di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik merupakan suatu komitmen yang ada dalam diri sumber daya manusia menjadi alasan sumber daya manusia melakukan suatu aksi dan akan mendorong kinerja sumber daya manusia menjadi lebih baik.

Indikator motivasi intrinsik menurut Robbins (2016) adalah 1) Prestasi, 2) Penghargaan, 3) Tanggung jawab, dan 4) Pengembangan diri. Sedangkan menurut teori Herzberg yang dikutip oleh Luthans (2011), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain *Achievement* (Keberhasilan), *Recognition* (Pengakuan/Penghargaan), *Work it self* (Pekerjaan itu sendiri), *Responsibility* (Tanggung jawab) dan *Advancement* (Pengembangan). Dari beberapa indikator

tersebut, indikator motivasi intrinsik yang digunakan dalam penelitian adalah 1) Prestasi, 2) Penghargaan, 3) Tanggung jawab, dan 4) Pengembangan diri.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setrojoyo et al. (2023) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik secara positif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Studi yang dilakukan oleh Sidik et al. (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Nurfaizi dan Muafi (2022) juga telah melakukan studi yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan sebagaimana studi lainnya. Studi Setrojoyo et al. (2023) juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Hal serupa juga dikemukakan oleh Yang (2023) yang menyatakan motivasi intrinsik memiliki hubungan positif dan mempengaruhi komitmen organisasi.

Berdasarkan beberapa studi yang telah dilakukan maka penulis berpendapat bahwa motivasi intrinsik dari sumber daya manusia dapat berpengaruh terhadap dimensi dari komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif). Hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

H₂: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen *continuance*

H₃: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap komitmen normatif

2.3 Komitmen Afektif

Menurut Meyer et al. (1993) komitmen sumber daya manusia terdiri dari 3 komponen: afektif, *continuance*, dan normatif. Komitmen afektif menunjukkan keinginan sumber daya manusia untuk tetap berada di dalam organisasi dengan menunjukkan loyalitas dan kerja sama (Allen & Meyer, 1990). Komitmen afektif dipahami sebagai ikatan emosional konstruktif sumber daya manusia terhadap organisasi. Sumber daya manusia seperti ini memiliki asosiasi yang kuat dengan tujuan organisasi dan berusaha untuk tetap berada di dalam organisasi karena keinginan pribadi untuk melakukannya (Anwar & Abdullah, 2021). Dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah keinginan dan loyalitas kuat yang timbul dari sumber daya manusia untuk tetap berada dalam suatu organisasi.

Indikator komitmen afektif menurut Meyer et al. (1993) adalah 1) Loyalitas, 2) Rasa Bangga, 3) Peran Serta, 4) Menganggap organisasinya adalah yang terbaik, dan 5) Terikat secara emosional dengan organisasi. Sedangkan menurut Busro (2018) 1) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, 2) Loyalitas terhadap organisasi, 3) Kerelaan menggunakan segala upaya untuk organisasi. Indikator komitmen afektif yang digunakan dalam penelitian ini 1) Loyalitas, 2) Rasa Bangga, 3) Peran serta, dan 4) Keterikatan emosional.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pacheco et al. (2022) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia khususnya yang berbasiskan adanya penugasan. Studi lain yang dilakukan oleh Maranata et al. (2022) juga menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia. Studi oleh Dhahi (2025) juga

menunjukkan bahwa komitmen organisasi (dimana komitmen afektif merupakan salah satu dimensi dari komitmen organisasi) berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa studi yang telah dilakukan maka penulis berpendapat bahwa komitmen afektif dari sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

2.4 Komitmen *Continuance*

Komitmen *continuance* menunjukkan aspek yang berkaitan dengan kesadaran dari sumber daya manusia terkait dengan *cost* apabila meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1990). Komitmen *continuance* dipahami sebagai kesadaran sumber daya manusia tentang biaya yang ditimbulkan apabila sumber daya manusia apabila meninggalkan organisasi baik dari segi finansial maupun non finansial (Wiener & Vardi, 1980). Dapat disimpulkan bahwa komitmen *continuance* adalah keinginan dari sumber daya manusia untuk tetap berada dalam suatu organisasi dikaitkan dengan biaya yang akan timbul apabila sumber daya manusia meninggalkan organisasi.

Indikator komitmen *continuance* menurut Meyer et al. (1993) adalah 1) Kesadaran biaya, 2) Kurangnya alternatif pilihan, dan 3) Investasi dalam organisasi. Sebagian besar penelitian menunjukkan indikator komitmen *continuance* hampir sama dengan pendapat Allen dan Meyer (1990) oleh karena itu indikator komitmen

continuance yang digunakan dalam penelitian ini 1) Kesadaran Biaya, 2) Kurangnya alternatif pilihan, dan 3) Investasi dalam organisasi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Karyono dan Hakim (2022) menunjukkan bahwa komitmen *continuance* bersama dengan komitmen afektif dan komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia di berbagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Demak. Juga penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2009) yang menyimpulkan komitmen *continuance* berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang terikat secara berkelanjutan dengan organisasi akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena untuk menghindari *cost* apabila meninggalkan organisasi. Studi oleh Dhahi (2025) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi (dimana komitmen *continuance* merupakan salah satu dimensi dari komitmen organisasi) berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa studi yang telah dilakukan maka penulis berpendapat bahwa komitmen *continuance* dari sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H₅: Komitmen *continuance* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.5 Komitmen Normatif

Komitmen normatif menunjukkan keinginan sumber daya manusia untuk tetap berada di dalam organisasi karena sumber daya manusia percaya bahwa hal tersebut yang harus dilakukan (Meyer et al., 1993). Komitmen ini timbul karena

adanya nilai-nilai pribadi, norma sosial atau apa yang telah diberikan organisasi kepada sumber daya manusia. Komitmen normatif akan dipengaruhi pengalaman sumber daya manusia sebelum dan sesudah bergabung dengan organisasi (Wiener & Vardi, 1980). Dapat disimpulkan bahwa komitmen normatif adalah keinginan dan loyalitas kuat yang timbul dari sumber daya manusia untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena adanya nilai-nilai yang diyakini oleh sumber daya manusia.

Indikator komitmen normatif menurut Meyer et al. (1993) adalah 1) Kewajiban Moral, 2) Norma Sosial, 3) Rasa Tanggung Jawab, dan 4) Budaya organisasi. Sedangkan menurut Bergman (2006) 1) Kewajiban moral, 2) Norma sosial, 3) Tanggung jawab, dan 4) Pengaruh budaya organisasi. Indikator komitmen normatif yang digunakan dalam penelitian ini 1) Kewajiban Moral, 2) Norma sosial, 3) Tanggung jawab, dan 4) Pengaruh budaya organisasi.

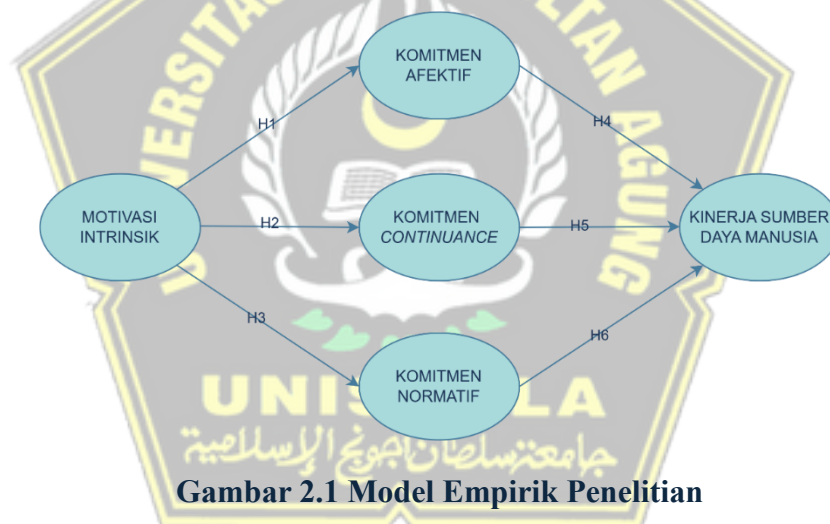
Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Karyono & Hakim (2022) menunjukkan bahwa komitmen normatif bersama dengan komitmen afektif dan komitmen *continuance* berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia di berbagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Demak. Studi oleh Dhahi (2025) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi (dimana komitmen normatif merupakan salah satu dimensi dari komitmen organisasi) berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

Berdasarkan beberapa studi yang telah dilakukan maka penulis berpendapat bahwa komitmen normatif dari sumber daya manusia akan mempengaruhi kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan adalah:

H₆: Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia

2.6 Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian tampak gambar 2.1 dimana variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik sedangkan variabel dependen adalah kinerja sumber daya manusia. Diantara kedua variabel tersebut terdapat komitmen organisasi (komitmen normatif, komitmen afektif, dan komitmen *continuance*) sebagai variabel mediasi.



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*). Merkus (2021) menjelaskan *explanatory research* mempunyai tujuan untuk menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih ketika informasi yang tersedia terbatas. Penelitian ini dapat meningkatkan pemahaman mengenai suatu fenomena, bagaimana dan mengapa fenomena tersebut terjadi serta memprediksi kemungkinan kejadian dimasa depan. Variabel tersebut mencakup motivasi intrinsik, komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normatif, dan kinerja sumber daya manusia.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2022). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia yang di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang (KPP Madya Semarang) pada tahun 2025 yang berjumlah 118 orang.

Menurut Sugiyono (2022) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam pengambilan sampel ini adalah *Nonprobability Sampling* melalui

teknik sampel jenuh (Sugiyono, 2022). Hal ini dikarenakan penelitian yang dilakukan merupakan penelitian sampel jenuh dimana metode ini berlaku jika anggota populasi relatif kecil atau mudah dijangkau, maka sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 118 orang dengan mempertimbangkan karakteristik populasi yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Studi ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh peneliti terkait dengan variabel ketertarikan untuk tujuan tertentu dari studi (Sekaran & Bougie, 2022). Data primer studi ini mencakup motivasi intrinsik, komitmen afektif, dan kinerja sumber daya manusia.

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada dan tidak perlu dikumpulkan oleh peneliti (Sekaran & Bougie, 2022). Data sekunder dalam studi ini diperoleh melalui jurnal, laporan kinerja Direktorat Jenderal Pajak tahun 2021 sampai dengan 2023, dan situs internet yang berkaitan dengan penelitian.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dalam suatu desain penelitian dan terdapat tiga metode pengumpulan data utama yaitu wawancara, observasi, dan pemberian kuesioner (Sekaran & Bougie, 2022). Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner yaitu

pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pernyataan kepada responden melalui aplikasi *Microsoft Forms* pada sumber daya manusia yang bertugas di KPP Madya Semarang.

3.5 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini terdiri dari motivasi intrinsik, komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normatif, dan kinerja sumber daya manusia. Adapun indikator tersebut nampak dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Motivasi intrinsik merupakan suatu komitmen yang ada dalam diri sumber daya manusia yang menjadi alasan untuk melakukan suatu aksi dan akan mendorong kinerja sumber daya manusia menjadi lebih baik.	1. Prestasi 2. Penghargaan 3. Tanggung jawab 4. Pengembangan Diri	• Robbins (2016) • Herzberg (1959)
2.	Komitmen Afektif keinginan dan loyalitas kuat yang timbul dari sumber daya manusia untuk tetap berada dalam suatu organisasi.	1. Loyalitas 2. Rasa Bangga 3. Peran Serta 4. Keterikatan Emosional	• Meyer et al. (1993) • Anwar dan Abdullah (2021)
3.	Komitmen <i>Continuance</i> keinginan dari sumber daya manusia untuk tetap berada dalam suatu organisasi dikaitkan dengan biaya yang akan timbul apabila sumber daya manusia meninggalkan organisasi.	1. Biaya 2. Kurangnya alternatif 3. Investasi dalam organisasi 4. Ketergantungan pada organisasi	• Meyer et al. (1993)

4.	Komitmen Normatif keinginan dan loyalitas kuat yang timbul dari sumber daya manusia untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena adanya nilai-nilai yang diyakini oleh sumber daya manusia.	1. Kewajiban Moral 2. Norma Sosial 3. Rasa Tanggung Jawab 4. Pengaruh Budaya Organisasi	• Meyer et al. (1993) • Bergman (2006)
5.	Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan perilaku dan hasil dari sumber daya manusia yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam kurun waktu tertentu.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Pelaksanaan Tugas 4. Ketepatan Waktu	• Ivancevich dan Konopaske (2013) • Robbins (2016) • Mangkunegara (2000)

Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skor sebagai berikut:

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

3.6 Teknik Analisis

3.6.1. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2022). Data dalam analisis deskriptif dapat disajikan berupa bentuk tabulasi silang, tabel distribusi frekuensi, grafik batang, grafik garis dan pie chart. Data yang akan dianalisis menggunakan jawaban dari kuesioner yang disebar dan diisi oleh responden. Deskripsi variabel digunakan

untuk menggambarkan bagaimana responden menjawab pertanyaan terkait dengan variabel motivasi intrinsik, komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normatif, dan kinerja sumber daya manusia. Penilaian ini menggunakan analisis indeks dengan rumus (Ferdinand, 2014):

$$\text{Nilai indeks} = \frac{(\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)}{5}$$

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
 F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
 F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
 F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
 F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan *three box method* (Ferdinand, 2014).

$$\begin{aligned} \text{Batas atas} &= (\%F \times 5)/5 = (100 \times 5)/5 = 100 \\ \text{Batas bawah} &= (\%F \times 1)/5 = (100 \times 1)/5 = 20 \\ \text{Rentang} &= 100 - 20 = 80 \\ \text{Interval} &= 80/3 = 26,7 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat digunakan sebagai daftar interpretasi indeks berikut (Ferdinan, 2014):

$$\begin{aligned} \text{Rendah} &= 20 - 46,7 \\ \text{Sedang} &= 46,8 - 73,5 \\ \text{Tinggi} &= 73,6 - 100 \end{aligned}$$

3.6.2. *Partial Least Squares* (PLS)

Partial Least Squares (PLS) digunakan untuk memperkirakan kuadrat terkecil parsial model-model regresi atau dikenal sebagai proyeksi terhadap struktur laten (Sarwono & Narimawati, 2015). PLS merupakan suatu teknik alternatif untuk regresi kuadrat terkecil biasa atau *ordinary least square*, korelasi kanonik atau pemodelan persamaan struktural/*Structural Equation Modeling* (SEM). Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif yang mengadopsi PLS-SEM dan data diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS.

Menurut Marliana (2019) penggunaan PLS-SEM tidak memerlukan data yang normal karena nantinya PLS akan mentransformasikan data tersebut melalui teorema limit pusat. Dalam analisis PLS-SEM memperbolehkan data yang tidak berdistribusi normal digunakan dalam analisis karena bertujuan untuk memaksimalkan varian-varibel laten *endogenous* (tergantung) yang dijelaskan. Berbeda dengan analisis *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM) yang mengharuskan data berdistribusi normal karena bertujuan untuk mereproduksi matriks kovarian yang didasarkan teori tanpa berfokus pada varian yang dijelaskan (Sarwono & Narimawati, 2015).

Menurut Ghazali (2021) dalam PLS-SEM terdapat dua macam hubungan indikator dan variabel laten yaitu model reflektif dan model formatif. Model reflektif mencerminkan bahwa setiap indikator merupakan pengukuran kesalahan yang dikenakan terhadap variabel laten. Sedangkan model formatif merupakan hubungan sebab akibat yang berasal dari indikator menuju ke variabel laten.

3.6.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran biasa disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model* merupakan model yang menghubungkan semua variabel manifest atau indikator dengan variabel laten (Sarwono & Narimawati, 2015). Model pengukuran dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model perancangan. Model pengukuran menentukan sifat indikator pada variabel laten apakah bersifat reflektif atau formatif berdasarkan definisi operasional variabel. hasil penelitian dikatakan valid jika diperoleh persamaan data yang terkumpul dan data sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Evaluasi model pengukuran juga dapat digunakan untuk mengetahui nilai dari jawaban responden, apakah jawaban tersebut tepat atau tidak tepat pada pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran bertujuan untuk mengukur validitas suatu variabel dengan indikator reflektif dengan menggunakan uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability* sebagai berikut:

1) Uji *Convergent Validity*

Uji *validitas konvergen* memiliki makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut (Sarwono & Narimawati, 2015). Indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor* untuk yang bersifat *confirmatory* harus $> 0,70$. Menurut Chin (1998) (dalam Ghozali, 2021) nilai *loading factor* $> 0,5$ masih dapat diterima dan dapat memenuhi validitas jika nilai *Average Variance*

Extracted (AVE) juga harus $> 0,5$. Jika nilai AVE $> 0,5$, maka indikator dianggap valid secara konvergen.

2) Uji *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* merupakan konsep tambahan yang memiliki makna bahwa seperangkat indikator yang digabung diharapkan tidak bersifat unidimensional (Sarwono & Narimawati, 2015). Uji *discriminant validity* terjadi bila dua instrumen berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Menurut Ghazali (2021) pengujian validitas diskriminan dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus lebih tinggi dari nilai *cross loading* pada semua konstruk lainnya. Cara lain yang dapat digunakan untuk menguji *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model Fornell dan Larcker (Ghozali, 2021) mengatakan *discriminant validity* dapat dikatakan baik apabila akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model.

3) Uji *Composite Reliability*

Selain uji validitas, dalam PLS-SEM dalam menggunakan perangkat lunak SmartPLS juga mengukur realibilitas suatu konstruk dengan dua cara yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Penggunaan *Cronbach's Alpha* dalam uji realibilitas dinilai memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan *composite reliability* dalam pengujian realibilitas konstruk. Dalam pengujian realibilitas, nilai *composite reliability* harus > 0.70 untuk penelitian

confirmatory dan nilai *composite reliability* 0.60 – 0.70 masih diterima untuk penelitian *exploratory*.

3.6.4. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dapat disebut juga dengan *inner relation* adalah model yang menghubungkan antar variabel laten (Sarwono & Narimawati, 2015). Model struktural digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Model struktural menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian. Penjelasan lebih lanjut model struktural bertujuan untuk menguji hipotesis yang disusun dengan melihat nilai *R-Square*, *Q² Predictive Relevance*, *Variance Inflation Factor*, dan *Goodness of Fit Index/Quality Indexes*.

- 1) *R-Square*. Pengukuran *R-Square* dimulai dengan melihat nilai *R-Square* dari masing-masing variabel laten endogen yang terbangun dan dapat menentukan kekuatan prediksi. Tujuan dari perubahan nilai *R-Square* untuk melihat apakah terdapat pengaruh variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Disimpulkan bahwa terdapat kriteria pada *R-Square* yaitu 0.75 dikategorikan sebagai nilai model kuat, 0.50 dikategorikan sebagai nilai model yang moderate, 0.25 dikategorikan sebagai nilai model yang lemah. Hasil dari *R-Square* dalam PLS dapat menghasilkan variabel yang dijelaskan dalam model diwakilkan oleh jumlah varian.

- 2) Q^2 *predictive relevance* atau *predictive sample reuse* dikembangkan oleh Stone (1974) dan Geisser (1975). Pengukuran ini dilakukan untuk melihat seberapa baik hasil pengamatan dengan prosedur *blindfolding* dengan melihat nilai pada Q^2 . Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan $Q^2 < 0$ model kurang memiliki *predictive relevance*.
- 3) *Variance Inflation Factor* (VIF) merupakan pengujian kolinearitas yang digunakan untuk membuktikan korelasi antar variabel. jika terdapat korelasi yang kuat berarti model korelasi mengandung masalah. Jika nilai $VIF > 5.00$, maka tidak terdapat masalah kolinearitas dalam model korelasi. Sebaliknya, apabila nilai $VIF < 5.00$ artinya terjadi masalah kolinearitas.
- 4) *Goodness of Fit Index/Quality Indexes Goodness of Fit* (GoF) merupakan salah satu indeks untuk pemodelan jalur PLS. Pengujian GoF dapat dilihat dari nilai *standardized root mean square residual* (SRMR). Pengukuran indeks pada tahap ini menghasilkan validnya suatu variabel dari variabel eksogen dan variabel endogen. Indeks *Goodness of Fit* (GoF) terdapat tiga kategori penilaian, yaitu 0.10 untuk nilai GoF rendah, 0.25 untuk nilai GoF medium, 0.36 untuk nilai GoF tinggi.

3.6.5. *Path coefficient Analysis*

Pengukuran evaluasi selanjutnya yaitu menguji *path coefficient* yang bertujuan untuk menguji apakah sebuah variabel memiliki arah hubungan positif atau negatif terhadap variabel lainnya. Hair et al. (2011) mengatakan pengujian pada tahap ini dapat dinilai dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS. Terdapat batasan nilai pada pengujian *path coefficient*,

yaitu jika nilai *path coefficient* > 0 , maka variabel memiliki arah hubungan yang positif terhadap variabel lainnya. Sebaliknya, jika *path coefficient* < 0 , maka variabel memiliki arah hubungan yang negatif terhadap variabel lainnya.

3.6.6. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping* dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik T atau uji T. Penerapan metode *bootstrapping* memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas, tidak memerlukan asumsi distribusi normal. Tujuan dalam melakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui pengaruh signifikan antara konstruk penelitian. Pengujian hipotesis ini menggunakan nilai-nilai dalam t-tabel dengan t-statistik yang dihasilkan dari prosedur *bootstrapping* pada perangkat lunak SmartPLS. Karena pengujian hipotesis dapat terbukti dengan melihat nilai t-statistik $> t$ -tabel, kesimpulan hasil tersebut terbukti memiliki hubungan signifikan antara variabel penelitian. Dalam pengujian hipotesis, jika nilai t-statistik > 1.96 maka disimpulkan hasil tersebut signifikan, namun nilai t-statistik < 1.96 disimpulkan pengujian tersebut tidak signifikan (Ghozali, 2021).

3.6.7. Analisis PLS dengan Efek Moderasi

Pengujian moderasi juga ditetapkan oleh Baron dan Kenny (1986), dimana mereka menyatakan bahwa menguji pengaruh efek moderasi ditinjau dari pengaruh utama variabel independen (bebas) terhadap variabel dependen (terikat) disebut signifikan. Sebaliknya, hal ini menunjukkan bahwa hasil akhir tidak penting dan pengujian pada efek moderasi tidak perlu dilanjutkan. Pada uji efek moderasi, suatu variabel dikatakan sebagai variabel moderasi dan menyatakan bahwa variabel

tersebut signifikan jika nilai t-signifikan < 0.05 . Kesimpulannya adalah variabel moderasi pengaruh hubungan terhadap variabel eksogen dengan variabel endogen bila t-statistik > 1.96 (Ghozali, 2021).



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

4.1.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah sumber daya manusia yang bertugas di Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang (KPP Madya Semarang) sebanyak 118 sumber daya manusia. Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui aplikasi *Microsoft Forms* yang disebarkan cara *online* melalui aplikasi *WhatsApp* yang dilakukan mulai tanggal 6 Mei 2025 sampai dengan 30 Mei 2025 dan jawaban kuesioner yang kembali sebanyak 118 jawaban.

4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	88	74,6
Perempuan	30	25,4
Jumlah	118	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data tabel 4.1 menunjukkan bahwa dalam penelitian ini jumlah responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih dominan dibandingkan responden dengan jenis kelamin perempuan dimana dari 118 responden, jumlah responden

laki-laki sebanyak 88 responden (74,58%) sedangkan perempuan sebanyak 30 responden (25,42%).

4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan usia, responden dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel

4.2 berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Rentang Usia	Jumlah	Persentase
25 - < 30 tahun	21	17,8
30 - < 35 tahun	13	11,0
35 - < 40 tahun	18	15,3
40 - < 45 tahun	20	16,9
45 - < 50 tahun	31	26,3
≥ 50 tahun	15	12,7
Jumlah	118	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.2 menunjukkan rentang usia dari responden dimana rentang usia paling banyak antara 36 sampai dengan 40 tahun sebanyak 25 responden (21,19%) terpaut tipis dengan rentang usia 41 sampai dengan 45 tahun sebanyak 24 responden (20,34%) sedangkan rentang usia dengan responden paling sedikit pada rentang usia 21 sampai dengan 25 tahun sebanyak 2 responden (1,69%).

4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagaimana pada tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
D1	4	3,4
D3	24	20,3
D4/S1	55	46,6
S2	35	29,7
Jumlah	118	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.3 tersebut menunjukkan hampir separuh dari responden telah memiliki pendidikan terakhir D4/S1 sebanyak 55 responden (46,61%) sedangkan persentase tingkat pendidikan terakhir paling kecil adalah responden dengan pendidikan terakhir D1 yaitu sebanyak 4 responden (3,39%).

4.1.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.4 merupakan karakteristik responden berdasarkan masa kerja yang telah dijalani oleh para responden.

Tabel 4.4
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
6 – 10 tahun	23	19,5
11 – 15 tahun	17	14,4
16 – 20 tahun	31	26,3
> 20 tahun	47	39,8
Jumlah	118	100,0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Data masa kerja responden berdasarkan tabel 4.4 di atas, menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 47 responden (39,83%) mendominasi sumber daya manusia yang ada di KPP Madya Semarang. Sedangkan responden dengan masa kerja 11 sampai dengan 15 tahun menempati persentase responden paling sedikit yaitu sebanyak 17 responden (14,41%).

4.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dalam penelitian ini merupakan hasil jawaban kuesioner dari 118 sumber daya manusia KPP Madya Semarang terkait motivasi intrinsik, komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normatif dan kinerja sumber daya manusia.

4.2.1 Motivasi Intrinsik

Tabel 4.5
Deskripsi Motivasi Intrinsik Sumber Daya Manusia

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Prestasi	1	0,8	11	9,3	7	5,9	49	41,5	50	42,4	83,12
Penghargaan	9	7,6	12	10,2	24	20,3	41	34,7	32	27,1	72,64
Tanggung jawab	1	0,8	12	10,2	3	2,5	56	47,5	46	39,0	82,74
Pengembangan diri	6	5,1	6	5,1	26	22,0	48	40,7	32	27,1	75,92
Rata-rata											78,61
											Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai motivasi intrinsik memiliki nilai indeks rata-rata 78,61 yang menandakan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi. Tanggapan responden terkait prestasi menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 83,12. Hal ini menunjukkan bahwa standar prestasi yang harus dicapai sumber daya manusia KPP Madya Semarang telah ditetapkan dan disosialisasikan dengan jelas. Kemudian tanggapan mengenai penghargaan memperoleh nilai indeks 72,64 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di KPP Madya Semarang belum mendapatkan

penghargaan yang layak dari atasan yang dapat membuatnya lebih termotivasi untuk menghasilkan hasil kerja yang lebih baik.

4.2.2 Komitmen Afektif

Tabel 4.6
Deskripsi Komitmen Afektif Sumber Daya Manusia

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Loyalitas	2	1,7	15	12,7	21	17,8	53	44,9	27	22,9	74,92
Rasa bangga			12	10,2	23	19,5	55	46,6	28	23,7	76,76
Peran serta			10	8,5	27	22,9	46	39,0	35	29,7	78,04
Keterikatan emosional	2	1,7	13	11,0	27	22,9	49	41,5	27	22,9	74,58
Rata-rata											76,08
											Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai komitmen afektif memiliki nilai indeks rata-rata 76,08 yang menandakan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang memiliki komitmen afektif yang tinggi. Tanggapan responden terkait peran serta sumber daya manusia dalam organisasi menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 78,04. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang bersedia melakukan upaya tambahan disamping pekerjaan utama dalam organisasi. Kemudian tanggapan mengenai keterikatan emosional memperoleh nilai indeks 74,58 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang masih terdapat rasa belum memiliki organisasi dimanapun mereka ditempatkan.

4.2.3 Komitmen *Continuance*

Tabel 4.7
Deskripsi Komitmen *Continuance* Sumber Daya Manusia

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Biaya	2	1,7	10	8,5	18	15,3	53	44,9	35	29,7	78,54
Kurangnya alternatif	5	4,2	8	6,8	28	23,7	48	40,7	29	24,6	74,94
Investasi dalam organisasi	3	2,5	8	6,8	15	12,7	51	43,2	41	34,7	80,10
Ketergantungan pada organisasi	3	2,5	6	5,1	23	19,5	48	40,7	38	32,2	79,00
Rata-rata											78,15
											Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai komitmen *continuance* memiliki nilai indeks rata-rata 78,15 yang menandakan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang memiliki komitmen *continuance* yang tinggi. Tanggapan responden terkait investasi dalam organisasi menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 80,10. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang telah menginvestasikan banyak waktu dan usaha kepada organisasi. Kemudian tanggapan mengenai kurangnya alternatif memperoleh nilai indeks 74,94 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang merasa tidak memiliki banyak pilihan pekerjaan lain di luar organisasi.

4.2.4 Komitmen Normatif

Tabel 4.8
Deskripsi Komitmen Normatif Sumber daya manusia

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kewajiban moral	4	3,4	7	5,9	10	8,5	48	40,7	49	41,5	82,20

Indikator	STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Norma sosial	1	0,8	5	4,2	22	18,6	46	39,0	44	37,3	81,50
Rasa tanggung jawab	1	0,8	8	6,8	12	10,2	45	38,1	52	44,1	83,58
Pengaruh budaya organisasi	1	0,8	8	6,8	13	11,0	51	43,2	45	38,1	82,14
Rata-rata											82,36 Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai komitmen normatif memiliki nilai indeks rata-rata 82,36 yang menandakan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang memiliki komitmen normatif yang tinggi. Tanggapan responden terkait rasa tanggung jawab menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 83,58. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang merasa memiliki tanggung jawab untuk menjaga reputasi organisasi. Kemudian tanggapan mengenai norma sosial memperoleh nilai indeks 81,50 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa norma sosial di tempat kerja belum dapat mendorong sumber daya manusia KPP Madya Semarang untuk berkontribusi lebih banyak.

4.2.5 Kinerja Sumber Daya Manusia

Tabel 4.9
Deskripsi Kinerja Sumber Daya Manusia

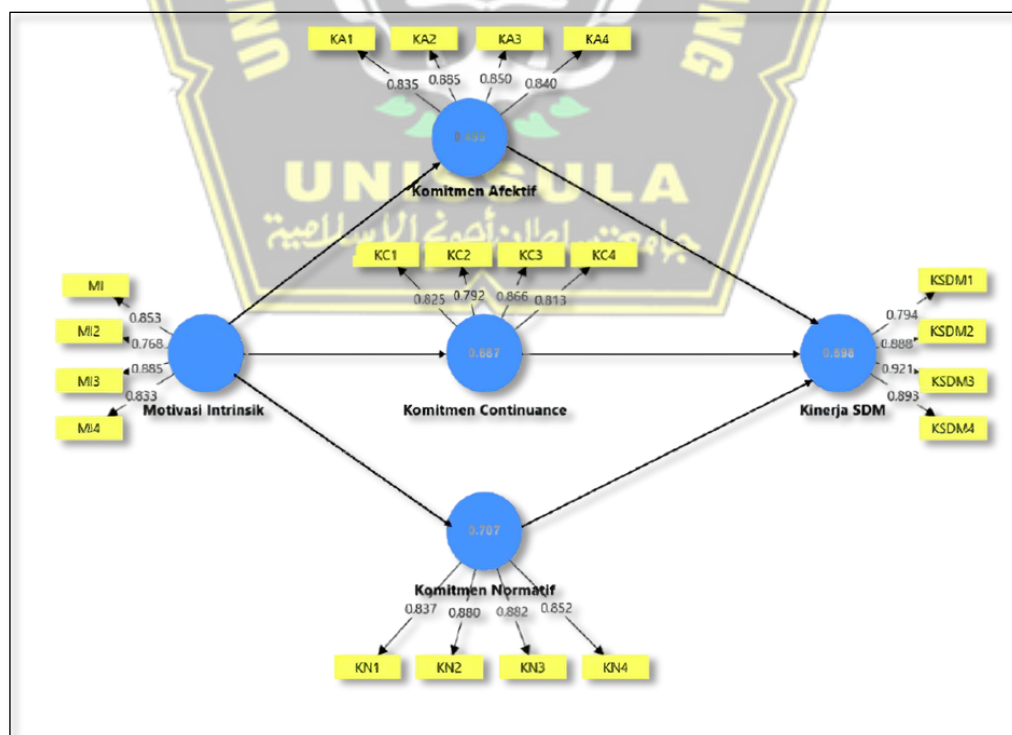
[illegible]

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kinerja sumber daya manusia memiliki nilai indeks rata-rata 78,80 yang menandakan bahwa KPP Madya Semarang memiliki kinerja sumber daya manusia yang tinggi. Tanggapan responden terkait ketepatan waktu menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks 81,18. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia KPP Madya Semarang telah mengerjakan pekerjaan tepat waktu. Kemudian tanggapan mengenai kualitas kerja memperoleh nilai indeks 74,76 menjadi indikator terendah dalam variabel ini. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pekerjaan sumber daya manusia tidak jauh lebih baik dari rekan kerja lainnya.

4.3 Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

4.3.1 Pengujian *Outer Model*



Gambar 4.1 Model Pengukuran (Outer Model)

Pengujian *outer model* digunakan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. Untuk memastikan keakuratan model ini, perlu dilakukan dua jenis pengujian yaitu uji validitas dan reliabilitas.

1) Uji Validitas

(1) Validitas Konvergen

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai *outer loading* sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loading* adalah 0,7 atau lebih yang menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Sebaliknya jika nilai *outer loading* kurang dari 0,7 indikator tersebut dinyatakan tidak valid, mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi lemah dengan konstraknya dan mungkin perlu dipertimbangkan untuk dihapus. Berikut adalah hasil yang diperoleh:

Tabel 4.10
Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Intrinsik	MI1	0.853	Valid
	MI2	0.768	Valid
	MI3	0.885	Valid
	MI4	0.833	Valid
Komitmen Afektif	KA1	0.835	Valid
	KA2	0.885	Valid
	KA3	0.850	Valid
	KA4	0.840	Valid
Komitmen <i>Continuance</i>	KC1	0.825	Valid
	KC2	0.792	Valid
	KC3	0.866	Valid
	KC4	0.813	Valid
Komitmen Normatif	KN1	0.837	Valid
	KN2	0.880	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kinerja SDM	KN3	0.882	Valid
	KN4	0.852	Valid
	KSDM1	0.794	Valid
	KSDM2	0.888	Valid
	KSDM3	0.921	Valid
	KSDM4	0.893	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil analisis pada tabel 4.10 menunjukkan bahwa semua indikator variabel motivasi intrinsik, komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normatif dan kinerja SDM memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur variabel laten.

(2) Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Beberapa cara yang digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan adalah dengan memeriksa nilai *Cross Loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Fornell-Larckel Criterion*.

Tabel 4.11
Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel					Keputusan
	KSDM	KA	KC	KN	MI	
KA1	0.572	0.835	0.599	0.677	0.609	KA1 (KA > KSDM, KC, KN, MI = valid)
KA2	0.558	0.885	0.618	0.629	0.617	KA2 (KA > KSDM, KC, KN, MI = valid)

KA3	0.560	0.850	0.572	0.573	0.610	KA3 (KA > KSDM, KC, KN, MI = valid)
KA4	0.567	0.840	0.573	0.612	0.572	KA4 (KA > KSDM, KC, KN, MI = valid)
KC1	0.679	0.600	0.825	0.653	0.646	KC1 (KC > KSDM, KA, KN, MI = valid)
KC2	0.508	0.460	0.792	0.619	0.613	KC2 (KC > KSDM, KA, KN, MI = valid)
KC3	0.699	0.618	0.866	0.738	0.755	KC3 (KC > KSDM, KA, KN, MI = valid)
KC4	0.546	0.594	0.813	0.661	0.709	KC4 (KC > KSDM, KA, KN, MI = valid)
KN1	0.669	0.635	0.706	0.837	0.752	KN1 (KN > KSDM, KA, KC, MI = valid)
KN2	0.569	0.660	0.660	0.880	0.703	KN2 (KN > KSDM, KA, KC, MI = valid)
KN3	0.548	0.636	0.693	0.882	0.746	KN3 (KN > KSDM, KA, KC, MI = valid)
KN4	0.561	0.587	0.744	0.852	0.694	KN4 (KN > KSDM, KA, KC, MI = valid)
KSDM1	0.794	0.655	0.703	0.607	0.712	KSDM1 (KSDM > KN, KA, KC, MI = valid)
KSDM2	0.888	0.495	0.566	0.479	0.545	KSDM2 (KSDM > KN, KA, KC, MI = valid)
KSDM3	0.921	0.535	0.655	0.596	0.661	KSDM3 (KSDM > KN, KA, KC, MI = valid)
KSDM4	0.893	0.603	0.656	0.680	0.692	KSDM4 (KSDM > KN, KA, KC, MI = valid)

MI1	0.725	0.603	0.752	0.749	0.853	MI1 (MI > KN, KA, KC, KSMD = valid)
MI2	0.549	0.511	0.601	0.595	0.768	MI2 (MI > KN, KA, KC, KSMD = valid)
MI3	0.670	0.649	0.738	0.731	0.885	MI3 (MI > KN, KA, KC, KSMD = valid)
MI4	0.566	0.590	0.668	0.724	0.833	MI4 (MI > KN, KA, KC, KSMD = valid)

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa indikator kontruk mempunyai korelasi lebih tinggi dibandingkan dengan indikator lainnya, dengan kata lain semua pengujian validitas diskriminan indikator sudah valid. Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE).

Tabel 4.12
Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

No.	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kinerja SDM	0.767	Valid
2	Komitmen Afektif	0.727	Valid
3	Komitmen <i>Continuance</i>	0.680	Valid
4	Komitmen Normatif	0.744	Valid
5	Motivasi Intrinsik	0.699	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.12 menunjukkan semua konstruk (motivasi intrinsik, komitmen afektif, komitmen *continuance*, komitmen normatif dan kinerja sumber daya

manusia) memiliki nilai AVE di atas ambang batas 0,5. Hal ini merupakan indikasi positif bahwa model pengukuran memiliki validitas diskriminan yang valid. AVE sebenarnya digunakan untuk menguji validitas konvergen bukan validitas diskriminan tetapi nilai AVE dapat diuji untuk menentukan validitas diskriminan dengan menggunakan *Fornell-Larckel Criterion*.

Tabel 4.13
Nilai *Fornell-Larckel Criterion*

Variabel	KSDM	KA	KC	KN	MI
Kinerja SDM	0.876				
Komitmen Afektif	0.662	0.853			
Komitmen <i>Continuance</i>	0.744	0.693	0.824		
Komitmen Normatif	0.683	0.731	0.813	0.863	
Motivasi Intrinsik	0.755	0.707	0.829	0.836	0.841

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai *loading* dari masing-masing item indikator terhadap konstruk-nya lebih besar daripada nilai *cross loading*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki validitas diskriminan yang baik, dimana pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik nilainya daripada indikator blok lainnya.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). CR bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai $CR > 0,7$ menunjukkan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. CA juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai $CA > 0,9$

reliabilitas sangat tinggi menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8 - 0,9 reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7 - 0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat diterima dalam penelitian. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

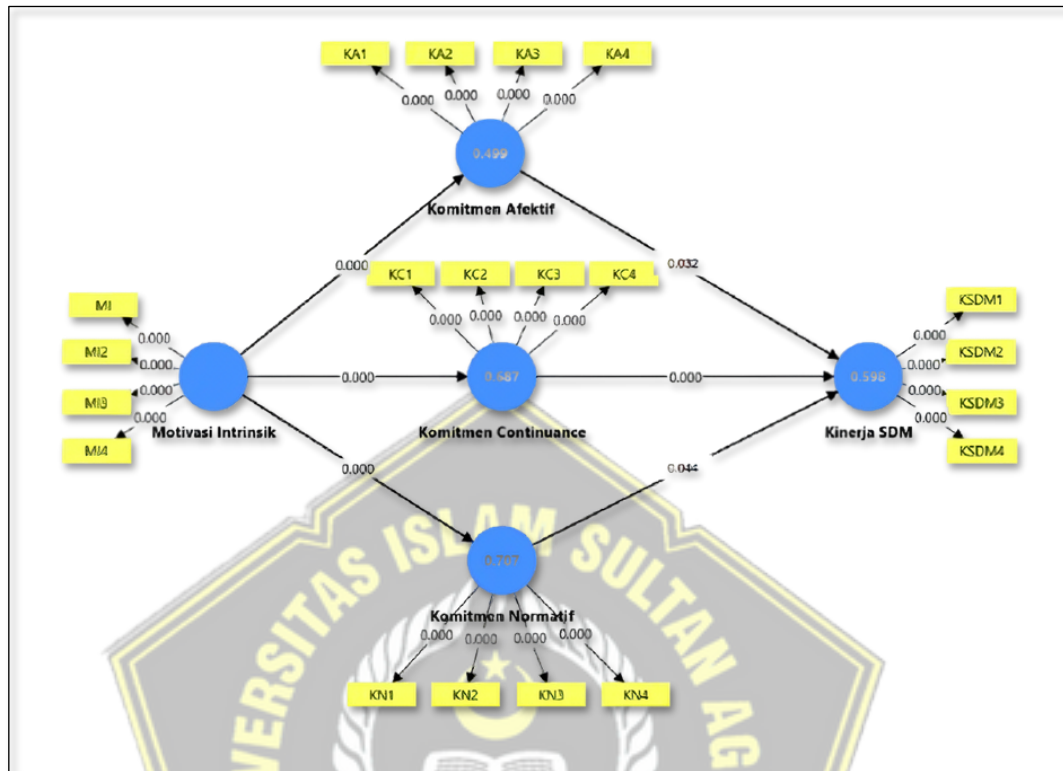
Tabel 4.14
Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

No.	Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Kinerja Sumber Daya Manusia	0.900	0.898	Reliabel
2	Komitmen Afektif	0.875	0.875	Reliabel
3	Komitmen <i>Continuance</i>	0.851	0.843	Reliabel
4	Komitmen Normatif	0.886	0.885	Reliabel
5	Motivasi Intrinsik	0.863	0.855	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai CR dan CA. Semua variabel laten dalam model memiliki nilai CR > 0,7 ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai CA kinerja sumber daya manusia (0,898), CA komitmen afektif (0,875), CA komitmen *continuance* (0,843), CA komitmen normatif (0,886), dan CA motivasi instrinsik (0,855) menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai CA 0,8 – 0,9 ini berarti indikator-indikator untuk variabel ini konsisten dalam mengukur konstruk.

4.3.2 Pengujian *Inner Model*



Gambar 4.2
Model Struktural Partial Least Square (Inner Model)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas (validitas konvergen dan diskriminan) dan reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*), hal berikutnya adalah evaluasi model struktural yang meliputi pengujian kecocokan model (model fit), R^2 , F^2 , dan Q^2 .

1) Uji Kecocokan Model (*Model Fit*)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (model fit) menggunakan SRMR, d_ULS , d_G , Chi square dan NFI, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.15
Hasil Uji Goodness of Fit Model

No.	Structural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.084	Fit
2	d_ ULS	> 0,05	1.471	Fit
3	d_ G	> 0,05	0.675	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 113; $X^2_{\text{tabel}} = 89,4605$)	329,566	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.802	Fit

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa model yang diuji menunjukkan model yang *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

2) *R-Square* (R^2)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* (R^2) untuk konstruk dependen. Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantif.

Tabel 4.16
Nilai *R-Squares* (R^2)

No.	Variabel	R-Squares (R^2)
1	Kinerja SDM	0.598
2	Komitmen Afektif	0.494
3	Komitmen <i>Continuance</i>	0.687
4	Komitmen Normatif	0.707

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4.16 diperoleh nilai R^2 kinerja sumber daya manusia sebesar 0.598, hal ini berarti 59,8% variasi atau perubahan kinerja sumber daya manusia dipengaruhi oleh komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen

afektif. Nilai R^2 komitmen afektif sebesar 0.494, hal ini berarti 49,4% variasi atau perubahan komitmen afektif dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Nilai R^2 komitmen *continuance* sebesar 0.687, hal ini berarti 68,7% variasi atau perubahan komitmen *continuance* dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Nilai R^2 komitmen normatif sebesar 0.707, hal ini berarti 70,7% variasi atau perubahan komitmen normatif dipengaruhi oleh motivasi intrinsik.

3) *F-Square* (F^2)

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji F^2 pada penelitian ini:

Tabel 4.17
Nilai *F-Squares* (F^2)

Hubungan Variabel	<i>F-Square</i> (F^2)	Pengaruh substantif
Komitmen afektif → Kinerja SDM	0.165	Cukup
Komitmen <i>continuance</i> → Kinerja SDM	0.187	Cukup
Komitmen normatif → Kinerja SDM	0.158	Cukup
Motivasi intrinsik → Komitmen afektif	0.997	Besar
Motivasi intrinsik → Komitmen <i>continuance</i>	2.191	Besar
Motivasi intrinsik → Komitmen normatif	2.415	Besar

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel tersebut, dapat dilihat hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif besar terjadi pada variabel motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif (0,997), motivasi intrinsik terhadap komitmen *continuance* (2,191) dan motivasi intrinsik terhadap komitmen normatif (2,415). Sedangkan hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif cukup terjadi pada variabel komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia (0,165), komitmen *continuance*

terhadap kinerja sumber daya manusia (0,187) dan komitmen normatif terhadap kinerja sumber daya manusia (0,158).

4) *Q-Square* (Q^2)

Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai uji *Q-Square* menyatakan $Q^2 > 0$ artinya variabel dan data bisa memprediksi model dengan baik. Sedangkan $Q^2 < 0$ artinya variabel dan data belum bisa memprediksi model dengan baik. Nilai Q^2 dapat dihitung dengan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2) \\ &= 1 - (1-0,598)(1-0,499)(1-0,687)(1-0,707) \\ &= 1 - 0,018 \\ &= 0,982 \end{aligned}$$

Merujuk perhitungan diatas, diketahui nilai Q^2 sebesar $0,982 > 0,5$. Hal ini mengindikasikan bahwa model dipandang baik, hasil analisis dalam model telah mampu menjelaskan variabel-variabel yang dikaji.

4.3.3 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* dan nilai *p-values*.

1) Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Untuk mengetahui hubungan struktural antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur (*path coefficient*) antar variabel dengan membandingkan angka *p-value* dengan alpha (0,05) atau *t-statistic* (> 1.96).

Besarnya *p-value* dan *t-statistic* diperoleh dari output pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*.

Tabel 4.18
Path Coefficient

	Hipotesis	Original Sample (O)	t-statistic	p-values	Pengaruh
H ₁	Motivasi intrinsik → Komitmen afektif	0.707	12.121	0.000	Signifikan
H ₂	Motivasi intrinsik → Komitmen <i>continuance</i>	0.829	20.339	0.000	Signifikan
H ₃	Motivasi intrinsik → Komitmen normatif	0.841	25.715	0.000	Signifikan
H ₄	Komitmen afektif → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.245	2.944	0.032	Signifikan
H ₅	Komitmen <i>continuance</i> → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.486	3.915	0.000	Signifikan
H ₆	Komitmen normatif → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.109	2.766	0.044	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Merujuk data pada tabel 4.18, dapat diketahui bahwa dari enam hipotesis yang diajukan dalam penelitian dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(12,121) > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,707 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

b. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen *continuance*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen *continuance* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* (20,339) $> 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,829 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen *continuance*.

c. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen normatif

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen normatif adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* (25,715) $> 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,841 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif.

d. Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia adalah sebesar $0,032 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* (2,944) $> 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,245 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

e. Pengaruh komitmen *continuance* terhadap kinerja sumber daya manusia

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh komitmen *continuance* terhadap kinerja sumber daya manusia adalah

sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(3,915) > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,486 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu komitmen *continuance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

f. Pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja sumber daya manusia

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,044 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(2,766) > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,109 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keenam, yaitu komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

2) Uji Pengaruh Tidak Langsung (Efek Mediasi)

Untuk melihat efek variabel mediasi yaitu melalui hasil *Specific Indirect Effect* sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.19
Nilai *Specific Indirect Effect*

Hipotesis	<i>Original Sample (O)</i>	<i>t-statistic</i>	<i>p-values</i>	Pengaruh
Motivasi intrinsik → Komitmen afektif → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.273	2.824	0.038	Signifikan
Motivasi intrinsik → Komitmen <i>continuance</i> → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.402	3.739	0.000	Signifikan
Motivasi intrinsik → Komitmen normatif → Kinerja Sumber Daya Manusia	0.192	2.162	0.046	Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Merujuk tabel tersebut, dapat diketahui bahwa dari uji pengaruh tidak langsung yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

- a. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui mediasi komitmen afektif

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,038 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(2,824) > 1,96$ kemudian *original sample* mempunyai nilai 0,273 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis komitmen afektif mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.

- b. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui mediasi komitmen *continuance*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(3,739) > 1,96$ kemudian *original sample* mempunyai nilai 0,402 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis komitmen *continuance* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.

- c. Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui mediasi komitmen normatif

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,046 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(2,162) > 1,96$ kemudian *original sample* mempunyai nilai 0,192 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis komitmen normatif mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif pada sumber daya manusia KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(12,121) > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,707 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pada sumber daya manusia KPP Madya Semarang.

Hasil penelitian ini dapat ditafsirkan dan dinarasikan oleh peneliti bahwa motivasi intrinsik menjadi faktor penting untuk meningkatkan komitmen afektif sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Apabila motivasi intrinsik sumber daya manusia meningkat dan dikelola dengan baik maka akan dapat mempengaruhi komitmen afektif. Demikian sebaliknya apabila motivasi intrinsik yang dimiliki sumber daya manusia rendah maka komitmen efektif tidak akan bisa meningkat dan mendorong kinerja seorang sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini selaras dengan studi Muchtadin dan Sunday (2023) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen afektif. Hal serupa juga dikemukakan oleh Ibragimovic dan Berishvili (2023) yang menyatakan motivasi intrinsik mempengaruhi komitmen afektif dalam era digital.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa motivasi intrinsik mempunyai efek yang positif dan signifikan pada komitmen afektif. Dengan demikian, bisa diartikan

bahwa motivasi intrinsik yang makin baik maka akan menumbuhkan komitmen afektif sumber daya manusia kepada organisasi mereka. Berdasarkan hasil positif tersebut maka sumber daya manusia yang mempunyai motivasi intrinsik akan menumbuhkan keterikatan dan meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Jika sumber daya manusia telah terpenuhi motivasinya pada suatu organisasi, maka rasa memiliki dan komitmen akan semakin tinggi pula (Karanita & Kurniawan, 2022). Dari hasil pengujian yang sudah dilakukan bisa dilihat nilai hubungan yang tercipta dari motivasi intrinsik terhadap komitmen afektif menunjukkan nilai yang positif. Hal ini menyebabkan kesetiaan sumber daya manusia terhadap organisasinya menjadi baik.

Komitmen afektif dapat semakin lebih baik disebabkan oleh adanya keinginan atau dorongan dari sumber daya manusia untuk tetap bertahan dan mempunyai rasa senang yang tinggi untuk bekerja dalam organisasi. Sumber daya manusia yang menyukai pekerjaan yang mereka lakukan juga dapat meningkatkan keterikatan emosional mereka dengan organisasi. Untuk itulah penting bagi organisasi memberikan penghargaan kepada sumber daya manusianya berupa pengakuan atas pencapaian dan memberikan fasilitas kerja yang memadai agar sumber daya manusia merasa senang ketika bekerja di dalam organisasi. Sehingga sumber daya manusia akan semakin loyal dan merasa nyaman dengan pekerjaan maupun organisasi. Hasil studi ini serasi dengan penelitian yang telah dilaksanakan

oleh Mahrani et al. (2022) dan Ardiana et al. (2023) yang menunjukkan hasil motivasi intrinsik berdampak positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.

4.4.2 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen *continuance* pada sumber daya manusia KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen *continuance* adalah sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai *t-statistic* (20,339) > 1,96. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,829 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen *continuance*.

Hasil penelitian ini dapat dipahami dan diambil kesimpulan bahwa motivasi intrinsik memiliki faktor penting dalam mendorong komitmen *continuance* pada sumber daya manusia demikian sebaliknya apabila motivasi intrinsik ini rendah dan tidak bisa dikembangkan dengan baik pada sumber daya manusia maka akan berdampak terhadap rendahnya komitmen *continuance* yang dimiliki dalam dunia kerja sumber daya manusia. Hal ini membuktikan bahwa motivasi intrinsik dan komitmen *continuance* keduanya penting dalam membangun psikologis semangat kerja sehingga produktivitas sumber daya manusia bisa semakin meningkat dan memiliki komitmen kerja yang semakin baik.

Hasil penelitian ini selaras dengan teori Maspuatun et al. (2022) bahwa komitmen *continuance* dapat dilakukan secara berkelanjutan yang ditunjukan melalui loyalitas sumber daya manusia kepada organisasi dengan cara lebih memilih bertahan dalam waktu yang lama. Biasanya hal ini didasari oleh perasaan sumber daya manusia yang telah banyak berkontribusi pada organisasi. Dalam arti

lain, komitmen yang dibuat ini biasanya tumbuh dari rasa takut sumber daya manusia yang akan merugi jika meninggalkan organisasi. Kerugian disini bila diartikan secara luas, seperti kerugian dalam aspek ekonomi, emosional, peluang dalam berkarir, relasi, atau persahabatan di dalamnya. Misalnya, sumber daya manusia akan menghabiskan masa kerjanya di suatu organisasi hanya karena mengejar tunjangan dan dana pensiun saat mereka selesai nanti.

Komitmen *Continuance* akan membuat sumber daya manusia bertahan dalam waktu yang lama dan cenderung sulit untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menjadi keuntungan bagi organisasi, sehingga organisasi tidak perlu takut untuk terjadinya retensi sumber daya manusia. Komitmen *continuance* dapat membuat organisasi menerima banyak kontribusi dari sumber daya manusia sehingga organisasi bisa mencapai tujuannya dengan kinerja sumber daya manusia yang maksimal dalam melakukan pekerjaannya. Hasil penelitian ini selaras dengan Lamondjong dan Herawati, (2021) dan Maimunah et al. (2020) yang menjelaskan bahwa ada pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen *continuance*.

4.4.3 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen normatif pada sumber daya manusia KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap komitmen normatif adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(25,715) > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai

nilai 0,841 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen normatif.

Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa motivasi intrinsik menjadi faktor penting untuk mendorong terjadinya komitmen normatif sumber daya manusia. Semakin tinggi motivasi intrinsik maka akan semakin bagus pula untuk mendorong komitmen normatif sumber daya manusia demikian sebaliknya komitmen normatif yang rendah dilatarbelakangi oleh motivasi intrinsik yang kurang dimiliki oleh sumber daya manusia. Dengan demikian maka organisasi penting untuk dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh dengan motivasi baik motivasi ekstrinsik maupun motivasi intrinsik yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan komitmen.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Setrojoyo et al. (2023) mengungkapkan bahwa motivasi intrinsik secara positif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia dan komitmen normatif. Studi yang dilakukan oleh Sidik et al. (2022) juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia dan komitmen normatif. Nurfaizi dan Muafi (2022) juga telah melakukan studi yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan sebagaimana studi lainnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya komitmen normatif. Hal ini selaras dengan pendapat Puspitasari (2019) sumber daya manusia yang berkomitmen normatif cenderung lebih termotivasi dan berdedikasi dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Dengan merasa

memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di suatu organisasi, sumber daya manusia cenderung lebih enggan untuk meninggalkan organisasi, sehingga mengurangi tingkat *turnover*.

Komitmen normatif membantu menciptakan ikatan yang kuat antara sumber daya manusia dan organisasi, sehingga sumber daya manusia merasa lebih terhubung dan terdapat rasa memiliki terhadap organisasi. Sumber daya manusia dengan komitmen normatif cenderung lebih bersemangat dalam memberikan kontribusi positif bagi organisasi, baik dalam hal ide-ide baru maupun peningkatan kualitas kerja. Komitmen normatif dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja sumber daya manusia karena mereka merasa bahwa mereka sedang melakukan sesuatu yang benar dan tepat (Purnama et al., 2023).

Komitmen normatif sangat penting karena dapat menciptakan sumber daya manusia yang lebih produktif, loyal, dan terikat pada organisasi. Dengan meningkatkan komitmen normatif, perusahaan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Komitmen sangat penting untuk dimiliki oleh sumber daya manusia. Komitmen yang dimiliki oleh sumber daya manusia dapat mengukur besarnya konsistensi dan tanggung jawabnya, entah dalam kondisi yang mudah atau sulit, senang atau susah, maupun ringan ataupun berat. Tanpa komitmen, tidak akan terdapat konsistensi. Organisasi yang baik terdiri dari sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi. Semakin tinggi nilai komitmen dari setiap sumber daya manusia, semakin baik pula pencapaian organisasi tersebut. Sumber daya manusia

yang berkomitmen selalu memberikan yang terbaik untuk apa yang telah menjadi komitmen.

4.4.4 Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia adalah sebesar $0,032 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* (2,944) $> 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,245 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini dapat diartikan secara deskriptif bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia, pada titik ini berarti komitmen afektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki akan semakin dapat meningkatkan kinerja dan produktivitasnya. Demikian sebaliknya ketika sumber daya manusia tidak memiliki komitmen afektif yang bagus maka akan menurunkan pola kerjanya pada sebuah organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh Ardiansyah et al. (2019) mengemukakan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitiannya sejalan dan mendukung hasil hipotesis yang telah ditetapkan, yaitu apabila sumber daya manusia memiliki komitmen afektif maka sumber daya manusia dapat bekerja dengan baik dalam organisasi sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan sumber daya manusia itu

sendiri. Begitu pula adanya hubungan antara komitmen organisasi (komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif) dengan kinerja dikemukakan oleh Sumarni dan Pramuntadi (2019). Mereka menyatakan bahwa adanya pengaruh antar variabel komitmen organisasi terhadap kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia.

4.4.5 Pengaruh komitmen *continuance* terhadap kinerja sumber daya manusia

KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh komitmen *continuance* terhadap kinerja sumber daya manusia adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(3,915) > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,486 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu komitmen *continuance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen *continuance* memiliki faktor penting untuk dapat mendorong kinerja sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Hal ini berbanding balik ketika komitmen *continuance* rendah dan tidak dapat dikembangkan oleh sumber daya manusia maka akan dapat menurunkan kinerjanya, hasil penelitian ini dapat diartikan bahwa komitmen *continuance* dan kinerja sumber daya manusia memiliki hubungan yang saling terkait untuk menyukkseskan layanan pekerjaan dan produktivitas pada sebuah organisasi.

Sementara itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif antar komitmen *continuance* dengan kinerja sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Kasogela (2019) yang fokus pada penentuan dampak komitmen *continuance* pada kinerja pekerjaan dari sampel 116 sumber daya manusia sektor publik dan swasta di perusahaan industri dan pemerintah. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Karyono dan Hakim (2022) menunjukkan bahwa komitmen *continuance* bersama dengan komitmen afektif dan komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia di berbagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Demak. Juga penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2009) yang menyimpulkan komitmen *continuance* berpengaruh terhadap kinerja sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang terikat secara berkelanjutan dengan organisasi akan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena untuk menghindari *cost* apabila meninggalkan organisasi.

4.4.6 Pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja sumber daya manusia KPP

Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values* yang membentuk pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja sumber daya manusia adalah sebesar $0,044 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(2,766) > 1,96$. Sedangkan *original sample* mempunyai nilai 0,109 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu komitmen normatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen normatif menjadi faktor penting yang dapat mendorong kinerja sumber daya manusia pada

sebuah organisasi. Komitmen afektif dan normatif menjadi bagian dari yang tidak terpisahkan yang dapat mendorong semua sumber daya manusia bekerja lebih aktif sesuai dengan *Standard Operating Procedure* (SOP) dan peraturan yang ditentukan oleh organisasi. Demikian sebaliknya ketika komitmen normatif menurun maka akan berdampak terhadap menurunnya kinerja sumber daya manusia.

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja sumber daya manusia secara signifikan. Apabila dibandingkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Vandenberghe et al. (2015) bahwa komitmen normatif kurang berhubungan positif dengan prestasi kerja ketika beberapa alternatif komitmen tinggi. Penelitian ini selaras dengan Karyono dan Hakim (2022) menunjukkan bahwa komitmen normatif bersama dengan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia di berbagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) di Demak.

4.4.7 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui mediasi komitmen afektif pada KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,038 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(2,824) > 1,96$ kemudian *original sample* mempunyai nilai 0,273 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis komitmen afektif mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen afektif menjadi variabel yang mampu memediasi terjadinya pengaruh motivasi terhadap kinerja sumber daya manusia. Ketika sumber daya manusia memiliki komitmen

afektif pada sebuah pekerjaan maka akan tumbuh motivasi intrinsik dalam dirinya yang mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian sumber daya manusia dalam sebuah organisasi harus memiliki komitmen afektif yang pada akhirnya memediasi dan meningkatkan serta mendorong motivasi intrinsik dalam dirinya untuk meningkatkan kinerja serta produktivitasnya.

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keinginan sumber daya manusia untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, dengan pertimbangan bahwa jika ia keluar, maka ia akan menghadapi risiko kerugian. Kunci komitmen afektif adalah “*want to*”. Hal ini berarti sumber daya manusia yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan lebih cenderung untuk bertahan di dalam organisasi tersebut dikarenakan dirinya menganggap bahwa organisasi tersebut adalah bagian dari dirinya. sumber daya manusia ini akan lebih memiliki kemauan untuk berkontribusi dan berpartisipasi dengan apapun yang berkaitan dengan organisasi, sumber daya manusia ini tidak akan memikirkan keuntungan dari organisasi karena bagi dirinya bekerja pada organisasi merupakan kebanggaan tersendiri.

4.4.8 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui mediasi komitmen *continuance* pada KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(3,739) > 1,96$ kemudian *original sample* mempunyai nilai 0,402 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis bahwa komitmen *continuance* mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen *continuance* mampu mediasi terjadinya pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Disimpulkan bahwa komitmen *continuance* menjadi faktor penting yang dapat memperkuat pengaruh yang diberikan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Dengan memiliki komitmen berorganisasi, komitmen dalam berkarya pada sebuah organisasi maka dalam diri sumber daya manusia akan tumbuh motivasi untuk bersama-sama memajukan organisasi. Motivasi tersebut kemudian secara tidak langsung akan mempengaruhi terhadap kinerja sumber daya manusia, itu sebabnya variabel komitmen *continuance* mampu menjadi variable mediasi.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian terdahulu oleh Kuswanti et al. (2021) yang menyatakan bahwa komitmen *continuance* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia pada PT Pinago Utama Sugiwaras. Komitmen *continuance* menjadi faktor penting bagi sumber daya manusia yang berkeinginan untuk tetap menjadi anggota dari organisasi karena kesadaran tentang biaya yang berkaitan dengan meninggalkannya. Alasan *cost-based* untuk tetap tinggal, termasuk masalah gaji, tunjangan dan promosi serta kepentingan keluarga. Menurut Priansa (2016), komitmen *continuance* merupakan komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (“*need to*”). Dengan demikian sumber daya manusia yang memiliki komitmen *continuance* lebih tinggi maka akan bertahan

karena jika dengan meninggalkan organisasi tersebut maka sumber daya manusia tersebut akan mengalami kerugian besar jika meninggalkan organisasi terlebih dia akan merasakan kerugian jika tidak bekerja di organisasi karena tidak akan mendapatkan gaji, insentif, serta sumber daya manusia tersebut akan mengalami kesulitan dalam mencari pekerjaan yang baru.

4.4.9 Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui mediasi komitmen normatif pada KPP Madya Semarang

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,046 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(2,162) > 1,96$ kemudian *original sample* mempunyai nilai 0,192 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis yaitu komitmen normatif mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini dapat dianalisis secara deskriptif bahwa komitmen normatif mampu memediasi terjadinya pengaruh yang diberikan oleh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia. Hal ini membuktikan bahwa sumber daya manusia yang memiliki komitmen normatif bagus akan mendorong secara psikologis motivasi intrinsik dimana semakin naik motivasi intrinsik yang maka berdampak terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian maka komitmen normatif harus ditingkatkan dalam sebuah perusahaan agar keberadaan pengaruhnya dapat memediasi motivasi instrinsik dengan kinerja yang lebih baik lagi.

Hasil penelitian yang menjelaskan bahwa komitmen normatif mampu memediasi terjadinya pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya

manusia pada KPP Madya Semarang didukung dengan hasil penelitian yang lain diantaranya adalah Triadi et al. (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dapat meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang.

Komitmen normatif merupakan komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri sumber daya manusia, berisi keyakinan sumber daya manusia akan tanggung jawabnya terhadap organisasi. Sumber daya manusia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen normatif adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*"ought to"*). Suparyadi (2015), menambahkan bahwa komitmen normatif ditandai dengan perilaku kerja sumber daya manusia yang bersifat terbatas pada apa yang menjadi tanggung jawabnya secara formal. Mereka tidak tertarik untuk mengorbankan waktu, tenaga, atau pikirannya terhadap masalah-masalah organisasi yang bukan menjadi tanggung jawabnya

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah kondisi di mana sumber daya manusia bertahan di organisasi karena merasa bagian dari organisasi tersebut dan bekerja di organisasi disebabkan oleh adanya rasa senang. Komitmen *continuance* dinyatakan bilamana sumber daya manusia bertahan karena merasa akan rugi jika meninggalkan organisasi khususnya kerugian finansial sedangkan komitmen normatif merupakan rasa kewajiban yang diemban oleh sumber daya manusia, bahwa yang seharusnya terjadi adalah sumber daya manusia mengerjakan semua pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Di luar daripada itu dia tidak akan terlibat di dalamnya, meskipun dalam keadaan apapun. Tetapi sumber daya manusia yang memiliki

tingkat komitmen normatif yang tinggi akan melakukan tugasnya dengan benar dan terarah serta akan bekerja sesuai dengan norma atau aturan yang berlaku.

Menurut Sopiah (2018), Komitmen sumber daya manusia baik yang tinggi maupun rendah akan berdampak pada: 1) Sumber daya manusia itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir di organisasi; 2) Organisasi, sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas sumber daya manusia, dll.



BAB V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis *Partial Least Square – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang telah dilakukan dapat diambil simpulan berikut:

- 1) Motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang berdasarkan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(12,121) > 1,96$.
- 2) Motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap komitmen *continuance* pada KPP Madya Semarang berdasarkan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(20,339) > 1,96$.
- 3) Motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap komitmen normatif pada KPP Madya Semarang berdasarkan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(25,715) > 1,96$.
- 4) Terdapat pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia pada KPP Madya Semarang berdasarkan nilai *p-values* sebesar $0,032 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(2,944) > 1,96$.
- 5) Terdapat pengaruh komitmen *continuance* yang mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia KPP Madya Semarang berdasarkan nilai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(3,915) > 1,96$.
- 6) Terdapat pengaruh komitmen normatif yang mampu meningkatkan kinerja sumber daya manusia pada KPP Madya Semarang berdasarkan nilai *p-values* sebesar $0,044 < 0,05$ dan nilai *t-statistic* $(2,766) > 1,96$.

- 7) Terdapat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen afektif berdasarkan nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,038 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(2,824) > 1,96$
- 8) Terdapat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen *continuance* berdasarkan nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,000 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(3,739) > 1,96$
- 9) Terdapat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia melalui komitmen normatif berdasarkan nilai *p-values specific indirect effect* adalah sebesar $0,046 < 0,05$ ditambah dengan nilai *t-statistic* $(2,162) > 1,96$.

Motivasi intrinsik yang mencerminkan dorongan internal sumber daya manusia untuk bekerja karena kepuasan dan makna pekerjaan, secara signifikan meningkatkan komitmen afektif (keterikatan emosional terhadap organisasi), komitmen *continuance* (persepsi kebutuhan untuk tetap di organisasi), dan komitmen normatif (rasa kewajiban moral untuk bertahan). Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki dorongan internal dari diri sumber daya manusia cenderung memiliki keterikatan yang lebih kuat dengan organisasi ditinjau dari berbagai dimensi komitmen.

Komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa motivasi intrinsik meningkatkan kinerja sumber daya manusia tidak hanya secara langsung, tetapi juga melalui penguatan keterikatan emosional, persepsi kebutuhan ekonomi atau sosial, dan rasa kewajiban moral sumber daya manusia terhadap organisasi. Ketiga jenis komitmen ini

berperan sebagai mekanisme yang memperkuat efek motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia.

Motivasi intrinsik secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja sumber daya manusia, yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, pelaksanaan tugas, dan ketepatan waktu. Sumber daya manusia yang termotivasi oleh kepuasan batin dan tantangan pekerjaan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang kurang termotivasi secara intrinsik.

Ketiga dimensi komitmen organisasi (afektif, *continuance*, dan normatif) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang merasa terikat secara emosional, memiliki kebutuhan untuk tetap di organisasi, atau merasa berkewajiban secara moral cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memberikan kontribusi guna tercapainya tujuan organisasi.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini mendukung *Self-Determination Theory* (SDT) yang ditemukan dan dikembangkan lebih lanjut oleh Deci dan Ryan (2017) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik, yang didorong oleh otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, meningkatkan keterlibatan psikologis sumber daya manusia. Hasil penelitian menegaskan bahwa motivasi intrinsik tidak hanya memengaruhi kinerja sumber daya manusia secara langsung tetapi juga melalui mediasi komitmen organisasi, dan memperluas penerapan SDT dalam konteks organisasi. Penelitian ini juga memperkuat argumen bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong utama

keterikatan emosional (komitmen afektif), kebutuhan untuk bertahan (komitmen *continuance*), dan rasa kewajiban moral (komitmen normatif).

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja sumber daya manusia membuktikan mendukung kerangka tiga komponen komitmen organisasi oleh Allen dan Meyer (1990). Penelitian ini menambah bukti bahwa motivasi intrinsik dapat menjadi anteseden penting untuk semua dimensi komitmen, tidak hanya komitmen afektif. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen *continuance* dan komitmen normatif, yang sering dianggap kurang terkait dengan motivasi intrinsik, juga dipengaruhi secara signifikan, memperkaya pemahaman tentang dinamika komitmen dalam organisasi.

Hasil penelitian memperkuat teori bahwa motivasi intrinsik memiliki efek langsung dan tidak langsung (melalui mediasi komitmen afektif, *continuance*, dan normatif) terhadap kinerja sumber daya manusia. Ini mendukung literatur yang menghubungkan motivasi dengan hasil kerja, seperti teori *Job Characteristics Model* yang dikembangkan Hackman dan Oldham (1976), yang menekankan pentingnya karakteristik pekerjaan dalam meningkatkan kinerja.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan temuan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia melalui mediasi komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif, pimpinan disarankan untuk merancang pekerjaan yang lebih kompleks untuk meningkatkan potensi sumber daya manusia, memberikan otonomi dalam pengambilan keputusan tanpa merugikan organisasi,

mendukung pengembangan kompetensi melalui pelatihan atau *workshop*, dan mengakui pencapaian sumber daya manusia untuk meningkatkan motivasi intrinsik. Untuk memperkuat komitmen afektif, organisasi dapat menciptakan budaya kerja suportif dengan mendorong komunikasi terbuka antara pimpinan dengan bawahan dan sesama sumber daya manusia, dan menyelaraskan nilai sumber daya manusia dengan nilai organisasi seperti melalui kegiatan yang berkaitan dengan lingkungan sekitar organisasi berada. Komitmen *continuance* dapat ditingkatkan melalui manfaat jangka panjang, seperti jalur karir yang jelas dan adanya insentif tambahan yang jelas dan teratur sebagai penghargaan atas apa yang telah dicapai agar persepsi sumber daya manusia bahwa berada di organisasi sekarang menguntungkan, sementara komitmen normatif dapat diperkuat dengan menanamkan rasa kewajiban moral melalui komunikasi nilai-nilai organisasi misalnya dalam melaksanakan tugas, sumber daya manusia tetap harus menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu juga dengan mendukung kebutuhan sumber daya manusia dengan membangun hubungan timbal balik agar loyalitas kepada organisasi terbangun seperti memberikan kebebasan sumber daya manusia agar “*work-life balance*” tercapai. Strategi ini diharapkan meningkatkan kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian dilakukan hanya di satu kantor pelayanan pajak dengan 118 responden, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke organisasi lain

atau sektor yang berbeda. Kedua, ukuran sampel yang terbatas dapat membatasi kekuatan statistik, meskipun memenuhi syarat minimum untuk analisis. Ketiga, desain *cross-sectional* yang hanya terbatas untuk kondisi dalam satu rentang waktu membatasi kemampuan untuk menetapkan hubungan kausal antar variabel, seperti antara motivasi intrinsik dan kinerja sumber daya manusia. Keempat, penelitian dilakukan dalam konteks spesifik kantor pelayanan publik dengan birokrasi tinggi, orientasi pelayanan, dan regulasi pemerintah mungkin memengaruhi temuan, yang mungkin tidak berlaku di organisasi dengan budaya kerja yang lebih fleksibel. Kelima, data yang dikumpulkan melalui skala Likert rentan terhadap bias responden, seperti *social desirability bias* yaitu kondisi dimana responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap “baik” (misalnya, melaporkan motivasi intrinsik atau kinerja yang tinggi). Terakhir, penelitian ini hanya mempertimbangkan motivasi intrinsik, komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif sebagai variabel, tanpa memasukkan faktor lain seperti motivasi ekstrinsik atau kepemimpinan, yang mungkin juga memengaruhi kinerja sumber daya manusia.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan untuk mengembangkan penelitian ini antara lain memeriksa hubungan kausal antara motivasi intrinsik, komitmen, dan kinerja sumber daya manusia dengan desain *longitudinal* untuk pengujian beberapa titik waktu. Penelitian lanjutan juga dapat dikembangkan dengan melakukan komparasi antara pengaruh motivasi intrinsik dan komitmen terhadap kinerja sumber daya manusia di sektor publik dan swasta.

DAFTAR PUSTAKA

- A.M, Sardiman. (2014). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali Pers
- Ali, A. O. & Zainol, Z. (2022). *Modelling Organizational Commitment, Employee Motivation, Employee Participation and Employee Performance: A Conceptual Model*. *International Journal of Business and Technology Management*, 4(3), 292-302. <https://doi.org/10.55057/ijbtm.2022.4.3.26>
- Anwar, K. & Abdullah, N. (2021). *The impact of Human resource management practice on Organizational performance*. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5, 35-47. https://dx.doi.org/10.22161/ije_bm.5.1.4
- Ardiana, T. E., Sugianto, L. O., & Wardhani, D. P. (2023). *Komitmen Afektif dan Motivasi Intrinsik: Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia PT. SAC Ponorogo*. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 07(02), 1–11. <https://doi.org/10.29040/jie.v7i2.10268>
- Ardiansyah, Ardiansyah & Afandi, E. (2019). *Impact of Affective Commitment with Employee Performance Moderated by Organization Citizenship Behavior (OCB)*. <https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.64>
- Azizi, A. & Firdaus, V. (2024). *Pendorong Utama Komitmen Organisasi di Seluruh Dunia melalui Motivasi dan Lingkungan*. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 25(2). <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i2.1143>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bergman, M. E. (2006). *The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda*. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663. <http://www.jstor.org/stable/4093924>
- Bloemer, J., Pluymaekers, M., & Odekerken, A. (2012). *Trust and affective commitment as energizing forces for export performance*. *International Business Review*, 22(2), 363-380. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.05.002>
- Bommer, W. H., Johnson, J. L., Rich, G. A., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1995). *On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 48(3), 587–605. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01772.x>

- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science*. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2017, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Dhahi, K., J. (2025). *The Interactive Role of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational Commitment and Outstanding Performance : An Analytical Study of the Opinions of A Sample of Employees in the Diwan of the Directorate of Education in Dhi Qar*. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(1), 276–298. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i1.460>
- Direktorat Jenderal Pajak. (2024). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2023*. <https://www.pajak.go.id/id/laporan-kinerja-djp-tahun-2023>
- Djastuti I. & Lestari L. (2023). *Employee Performance in Generation Y: Is Organizational Commitment Matters?* *Jurnal REKOMEN (Riset Ekonomi Manajemen)*, 2023, 6(1), 19–37. <https://doi.org/10.31002/rekomen.v6i1.585>
- Ferdinand, A., (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Fong, K.H. & Snape, E. (2015). *Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-Level Mediating Model*. *British Journal of Management*, 26, 126–138. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.12048>
- Ghozali, I. (2021). *Model Persamaan Struktural, Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS*. Semarang: Undip
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hair, J. F. Jr., Black, W.C., Babin, B. J., & Anderson R. E. (2011). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Herndon, N. C., Fraedrich, J. P. & Yeh, QJ. (2001). *An Investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese Versus U.S. Sales People*. *Journal of Business Ethics*, 30, 73–85. <https://doi.org/10.1023/A:1006493907563>
- Hidayat, S., & Tjahjono, H. K. (2015). *Peran Etika Kerja Islam dalam Mempengaruhi Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja dan Dampaknya terhadap*

- Komitmen Organisasional (Studi Empiris pada Pondok Pesantren Modern di Banten). *Jurnal Akmenika*, 12(2), 625-637. <https://doi.org/10.31316/akmenika.v12i2.1242>
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024). *The Impact of Intrinsic Motivation on the Sustainable Extra-Role Performance with the Mediating Role of Job Engagement*. *Sustainability*, 16, 7643. <https://doi.org/10.3390/su16177643>
- Iba, Z. & Wardhana A. (2024). Analisis Regresi Dan Analisis Jalur Untuk Riset Bisnis Menggunakan SPSS 29.0 & Smart-PLS 4.0. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Ibragimov, I. & Berishvili, N. (2023). *Analysis of intrinsic motivation influence on employee affective commitment during digital change*. *London Journal of Social Sciences*. 1-11. <https://doi.org/10.31039/ljss.2023.6.97>
- Ivancevich, JM. & Konopaske, R. (2013). *Human Resource Management 12th Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. (2024). *Nilai Kinerja Organisasi KPP Madya Semarang Tahun 2023*.
- Karanita, W., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai Pemediasi. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 4(4), 1013–1031. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v4i4.769>
- Karyono, S. & Hakim A. (2022). *Employee Performance Improvement through Affective, Normative, and Continuance Commitment With Intrinsic Motivation Mediation*. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(3), 34-54. <https://doi.org/10.5296/jpag.v12i3.20062>
- Kasogela, O. K. (2019). *The Impacts of Continuance Commitment to Job Performance*. *Advanced Journal of Social Science*, 5(1). <https://doi.org/10.21467/ajss.5.1.93-100>
- Kloutsiniotis, P. V. & Mihail, D. M. (2020). *The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB*. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102610>
- 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. <https://doi.org/10.47747/jbme.v2i4.500>

- Lamondjong, M. F., . P., & Herawati, J. (2021). Pengaruh Standar Oprasioanal Prosedur, Disiplin, Komitmen Continuance Terhadap Kinerja Sumber daya manusia. *JBE (Jurnal Bingkai Ekonomi)*, 6(2), 42–51. <https://doi.org/10.54066/jbe.v6i2.107>
- Layan, A. I. R. J., Erari A., & Handoyo, S.E. (2024). *The effect of organizational culture and work motivation on performance employees with organizational commitment as intervening variables (Study at the Merauke Regency DPRD Office, Mappi Regency, Asmat Regency, Boven Digoel Regency)*. *Technium Business and Management*, 9. <https://doi.org/10.47577/business.v9i.10539>
- Linggiallo, H. D., Riadi, S. S., Hariyadi, S., & Adhimursandi D. (2021). *The effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance*. *Management Science Letters*, 11, 31-40. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.033>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: an Evidence-based Approach Twelfth Edition*. McGraw-Hill.
- Mahrani, M., Handayani, R., & Seswandi, A. (2022). Peran Mediasi Komitmen Afektif pada Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 106–117. <https://doi.org/10.55356/jksm.v1i2.28>
- Maimunah, S., Subiyanto, E. D., & Herawati, J. (2020). Kolaborasi Penempatan Kerja dan Komitmen *Continuance* Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *JSMBI (Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia)*, 10(1), 103. <https://doi.org/10.32528/jsmbi.v10i1.3392>
- Mangkunegara, A. P. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya
- Maranata, B. H., Widyaningtyas, D. P., Istiqomah, N. A. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BUMN Kota Semarang. *Jurnal Arimbi (Applied Research In Management And Business)* Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Nasional Karangturi, 2(2). <https://doi.org/10.53416/arimbi.v22i2.120>
- Maspuatun, M., Andriani Z., & Wediati B. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Tabir Ulu Kabupaten Merangin. 4 (1), 70 <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i1>
- Meirina, E. & Dewi, M.K. (2021). Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi Universitas Kota Padang Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Pundi*, 5(1). <http://dx.doi.org/10.31575/jp.v5i1.325>

- Merkus, J. & George, T. (2021). "Explanatory Research; Definition, Guide and Examples." Scribbr. <https://www.scribbr.com/methodology/explanatory-research/>. Diakses tanggal 7 November 2024, pukul 03.10 WIB
- Meyer, J. & Allen, N. J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Meyer, J., Allen, N. J., & Smith, C. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Allen, N. J., Smith, C. (1993). *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. 78, 538-551. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Muchtadin, M. & Sundari Z.E. (2023). *The Connection Between Work Motivation and Work Stress with Work Engagement for Bakti Timah Medika Employees*. Jurnal Psikologi Teori dan Terapan, 14(2), 161–173. <https://doi.org/10.26740/jptt.v14n2.p161-173>
- Nurfaizi, M. I., & Muafi, M. (2022). *The impact of Islamic work ethics and transformational leadership on job performance with mediating role of intrinsic motivation*. International Journal of Research in Business and Social Science, 11(3), 120–129. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i3.1779>
- Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., Tello, M. (2023). *Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment*. Administrative Sciences, 13(76), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). *A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance*. Journal of Marketing, 71(4), 172-194. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.172>
- Priansa, J.D. (2016). Perencanaan dan Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.
- Purnama, H., Reza, & Zulfikar, I. (2023). Analisis Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Sumber daya manusia Balai Pengelolaan Hutan Lestari (Bphl) Wilayah VI Bandar Lampung. Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS), 07(02), 87– 99. <https://doi.org/10.24967/jmms.v7i2.2433>
- Puspitasari, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Spiritual Terhadap Kepuasan Kerja Sumber daya manusia Melalui Motivasi Intrinsik dan Komitmen Organisasi (Studi Kasus Rumah Sakit Islam Sultan Agung, Semarang). Jurnal

Ekonomi Dan Bisnis, 20(1), 73–84. <https://doi.org/10.30659/ekobis.20.1.73-84>

Rachman, M.M. (2022). *The Impact of Motivation on Performance: The Role of Organizational Commitment*. Journal of Theoretical and Applied Management, 15(3), 376-393. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848>

Robbins, S. P. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.

Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat Skripsi, Tesis dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM (PLS-SEM)*. Yogyakarta: Penerbit ANDI

Schleu, J.E., & Huffmeier, J. (2021). *Simply the best? A systematic literature review on the predictive validity of employee performance for leader performance*. Human Resource Management Review. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100777>

Sekaran, U. & Bougie R. (2016). *Metode Penelitian Untuk Bisnis Edisi 6*. Jakarta: Salemba Empat

Setiawan, S. (2023). *Tutorial Analisa Parsial Model Persamaan Struktural dengan Software Smart-PLS Versi 3 untuk Tenaga Kesehatan (Edisi Kelima)*. Sumedang: Yayasan Bakti Mulia.

Setrojoyo, S. M., Rony, Z. T., Sutrisno, Naim, S., Manap, A., & Sakti, B. P. (2023). *The Effect of Intrinsic Motivation, Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable*. International Journal of Professional Business Review, 8(7), 1-18. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.2436>

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*. Front. Psychol, 13. 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.847147>

Sidik, R., Pogo, T., & Nugroho, R. E. (2022). *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Sumber daya manusia PT. Bawana Margatama*. PROCURATIO: Jurnal Manajemen & Bisnis, 1(1), 27-42.

Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Penerbit Alfabeta

Sumarni, S., & Pramuntadi, A. (2019). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat di RS PK Muhammadiyah Bantul*. Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo. 5. 154. <http://dx.doi.org/10.29241/jmk.v5i2>

- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Andi.
- Triadi, R., Hidayah, S., & Fasochah, F. (2019). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Ekstrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Komitmen Organisasi (Studi Pada Pegawai Kantor Pertanahan Kota Semarang). *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 47, 1-17.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jember: STAIN Jember Press.
- Vandenberghe, C., Mignonac, K., & Manville, C. (2015). *When normative commitment leads to lower well-being and reduced performance*. *Human Relations*, 68(5). <https://doi.org/10.1177/0018726714547060>
- Widodo. (2009). *Upaya Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Komitmen dan Orientasi Belajar*. Semarang: Universitas Islam Sultan Agung. <https://media.neliti.com/media/publications/29573-ID-upaya-peningkatan-kinerja-sumber-daya-manusia-melalui-komitmen-dan-oreintasi-bel.pdf> diakses pada 12 Maret 2025
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). *Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes – An Integrated Approach*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26. 81-96. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(80\)90048-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(80)90048-3)
- Yang, L. (2024). *Motivation and commitment of gig workers on knowledge-sharing platforms in China: The moderating roles of having a full-time job*. *Human Resource and Organization Development Journal*, 16(1). 83-105. <https://so01.tci-thaijo.org/index.php/HRODJ/article/view/270159/176604>