

**MODEL PENINGKATAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA
MANUSIA PADA KPP MADYA SEMARANG**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



Oleh:
Andri Eko Setiyawan
NIM: 20402400391

**PROGRAM MAGISTER (S2) MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

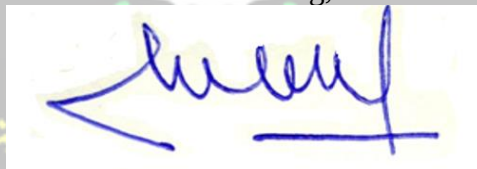
HALAMAN PENGESAHAN

MODEL PENINGKATAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA KPP MADYA SEMARANG

Disusun Oleh
Andri Eko Setiawan
NIM: 20402400391

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian proposal tesis
Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIK. 210499045

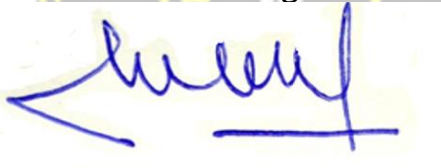
LEMBAR PENGUJIAN
MODEL PENINGKATAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA
MANUSIA PADA KPP MADYA SEMARANG

Disusun oleh :
Andri Eko Setiawan
NIM. 20402400391

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 22 Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



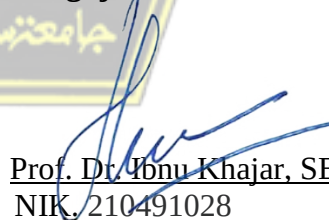
Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si
NIK. 210499045

Penguji I



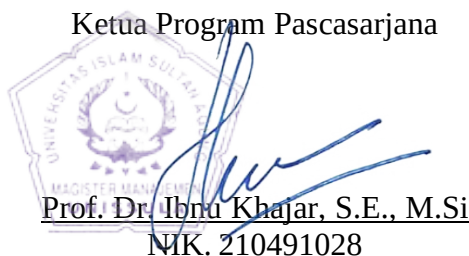
Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE, MSi
NIK. 210493032

Penguji II


Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, MSi
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal Agustus 2025

Ketua Program Pascasarjana


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

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andri Eko Setiyawan

NIM : 20402400391

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

MODEL PENINGKATAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA KPP MADYA SEMARANG

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Andri Eko Setiyawan

NIM. 20402400391

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Andri Eko Setiyawan

NIM : 20402400391

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (FEB)

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

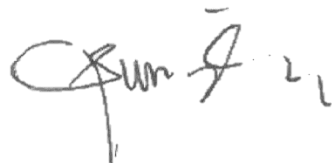
MODEL PENINGKATAN PRODUKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA KPP MADYA SEMARANG

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya diinternet 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, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Andri Eko Setiyawan

NIM. 20402400391

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Sukses dimulai dengan percaya pada diri sendiri, kemudian bekerja keras untuk mewujudkan impianmu”

(Anonim).

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu (alm) yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istri dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temanku”



ABSTRAK

Andri Eko Setiyawan. NIM. 20402400391. Model Peningkatan Produktivitas Sumber Daya Manusia Pada KPP Madya Semarang. Program magister (s2) Manajemen. Universitas Islam Sultan Agung.

Rumusan masalah ini adalah 1) Apakah motivasi intrinsik dan komitmen Organisasi mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai KPP Madya Semarang; 2) Apakah motivasi intrinsik dan komitmen Organisasi mampu meningkatkan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang; 3) Apakah disiplin kerja mampu meningkatkan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang; 4) Apakah motivasi intrinsik, dan komitmen Organisasi mampu meningkatkan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang yang dimediasi disiplin kerja.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian seluruh pegawai KPP Madya Semarang berjumlah 117 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian 1) motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dimana pegawai yang memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan, cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya. 2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dimana pegawai yang merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan organisasi cenderung lebih patuh pada aturan dan norma yang berlaku. 3) Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, dimana pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih fokus, lebih kreatif, dan lebih berdedikasi dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas SDM. 4) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, dimana pegawai yang memiliki komitmen Organisasi tinggi cenderung lebih loyal, berdedikasi, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas SDM. 5) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, dimana disiplin kerja yang baik membuat pegawai lebih patuh pada aturan dan prosedur kerja, yang dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi yang mendorong peningkatan produktivitas SDM. 6) Disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap produktivitas SDM, artinya disiplin kerja memiliki peran penting dalam mewujudkan potensi penuh dari motivasi intrinsik pegawai yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas SDM yang optimal. 7) Disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan komitmen Organisasi terhadap produktivitas SDM, artinya disiplin kerja yang baik menjadi kunci untuk mewujudkan komitmen menjadi tindakan nyata yang berdampak pada peningkatan produktivitas SDM.

ABSTRACT

Andri Eko Setiyawan. Student ID Number 20402400391. Model for Increasing Human Resource Productivity at the Semarang Medium Tax Office (KPP Madya). Master's Program in Management. Sultan Agung Islamic University.

The research questions are: 1) Are intrinsic motivation and organizational commitment able to improve work discipline among Semarang Medium Tax Office employees? 2) Are intrinsic motivation and organizational commitment able to improve the productivity of Semarang Medium Tax Office employees? 3) Is work discipline able to improve the productivity of Semarang Medium Tax Office employees? 4) Are intrinsic motivation and organizational commitment able to improve the productivity of Semarang Medium Tax Office employees through work discipline.

This research is an explanatory research study with a quantitative approach. The study population was all 117 Semarang Medium Tax Office employees. Data collection used a closed-ended questionnaire. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (Partial Least Square) software.

The results of the study 1) intrinsic motivation has a positive and significant effect on work discipline, where employees who have strong intrinsic motivation to do a job, tend to be more disciplined in carrying out their duties. 2) Organizational commitment has a positive and significant effect on work discipline, where employees who feel emotionally and psychologically bound to the organization tend to be more obedient to the rules and norms that apply. 3) Intrinsic motivation has a positive and significant effect on HR productivity, where intrinsically motivated employees tend to be more focused, more creative, and more dedicated in their work, which ultimately has an impact on increasing HR productivity. 4) Organizational commitment has a positive and significant effect on HR productivity, where employees who have high organizational commitment tend to be more loyal, dedicated, and motivated to achieve organizational goals, which ultimately has an impact on increasing HR productivity. 5) Work discipline has a positive and significant effect on HR productivity, where good work discipline makes employees more obedient to work rules and procedures, which can reduce errors and increase efficiency that encourages increased HR productivity. 6) Work discipline is able to mediate the positive and significant influence of intrinsic motivation on HR productivity, meaning that work discipline has an important role in realizing the full potential of employee intrinsic motivation which ultimately increases optimal HR productivity. 7) Work discipline is able to mediate the positive and significant influence of organizational commitment on HR productivity, meaning that good work discipline is the key to realizing commitment into real actions that have an impact on increasing HR productivity.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Model Peningkatan Produktivitas Sumber Daya Manusia Pada KPP Madya Semarang". Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
4. Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si, selaku dosen pembimbing tesis yang telah

membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

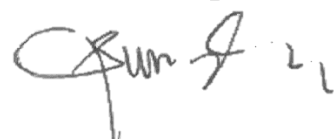
5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Kedua orang tua dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
7. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan tesis ini.

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Agustus 2025

Penulis



Andri Eko Setiyawan
NIM. 20402400391

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Produktivitas SDM	8
2.2. Disiplin Kerja	11
2.3. Motivasi Instrinsik	12
2.4. Komitmen Organisasi	15
2.5. Model Empirik Penelitian	18
 BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	19
3.2. Waktu dan Tempat Penelitian	19
3.3. Populasi dan Sampel	19
3.4. Variabel dan indikator	20

3.5. Sumber data	21
3.6. Metode Pengumpulan Data.....	21
3.7. Teknik Analisis Data	22
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1. Deskripsi Data	28
4.2. Analisis <i>Partial Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM)	33
4.3. Pembahasan	40
BAB V PENUTUP	
5.1. Simpulan	53
5.2. Implikasi Manajerial	54
5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang	56
DAFTAR PUSTAKA	57
LAMPIRAN KUESIONER	60



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel dan Indicator	20
Tabel 3.2. <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi <i>Goodness of Fit Model</i>	27



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	18
--------------------------------------	----



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya (Santoso, 2023). Sumber daya manusia perlu dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti sebenarnya yaitu pekerjaan yang dilaksanakan akan menghasilkan sesuatu yang dikehendaki. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam suatu organisasi karena merupakan sumber yang mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman (Recky, Widyawati & Nazaruddin, 2023).

Produktivitas sumber daya manusia yang baik merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup organisasi. Bila organisasi ingin berkembang dengan pesat, organisasi harus mempunyai sumber daya manusia yang mampu menampilkan produktivitas yang baik. Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu atau sejumlah baranga/jasa yang dapat dihasilkan oleh seseorang atau kelompok orang/pegawai dalam jangka waktu tertentu (Kasy & Widiyanti, 2023)

KPP Madya Semarang adalah salah satu unit kerja Direktorat Jenderal Pajak yang berperan sebagai salah satu kontributor utama APBN. KPP Madya Semarang harus mampu menghadapi tantangan perekonomian global yang

mengalami peningkatan setiap tahunnya. Kondisi ini dapat dilihat dari kemampuan KPP Madya Semarang mengamankan penerimaan negara di sektor perpajakan di Kota Semarang. Untuk dapat menghadapi tantangan ini, KPP Madya Semarang harus didukung oleh sistem yang baik serta SDM yang mumpuni. Sistem perpajakan tidak akan berjalan tanpa adanya peran pegawai pajak dalam melayani wajib pajak dalam membayar pajak. Maka produktivitas pegawai pajak menjadi suatu hal yang perlu ditingkatkan. Ada banyak faktor yang dapat memengaruhi produktivitas pegawai, salah satunya adalah motivasi.

Motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktifitas dengan keikhlasan, senang hati dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang dilakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas (Afandi, 2018). Motivasi dapat berasal dari dalam diri seseorang (intrinsik). Motivasi intrinsik merupakan hal yang berperan penting dalam meningkatkan suatu produktivitas kerja, hal ini karena motivasi yang ada dari dalam diri seseorang akan mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan (Yusuf & Safrizal, 2022). Besarnya intensitas dorongan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya. Oleh sebab itu seseorang yang bermotivasi tinggi akan berusaha sebaik mungkin untuk membuat pekerjaan menjadi sukses dengan meningkatkan produktivitasnya (Kasy & Widiyanti, 2023).

Komitmen organisasi juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas pegawai. Komitmen organisasi merupakan sikap

atau bentuk perilaku seseorang terhadap organisasi dalam bentuk loyalitas dan pencapaian visi, misi, nilai dan tujuan organisasi (Agita & Irmadiani, 2022). Peningkatan komitmen organisasi dapat menyebabkan terjadinya peningkatan produktivitas kerja, hal ini karena komitmen dalam organisasi akan membuat pegawai memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya sehingga dengan hal ini produktivitas dapat meningkat (Agita & Irmadiani, 2022).

Motivasi intrinsik dan komitmen organisasi tidak hanya menjadi faktor penentu bagi menurun atau meningkatnya produktivitas pegawai. Disiplin kerja merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan. Faktor disiplin kerja dalam suatu perusahaan sangat diperlukan, karena pada saat hasil output yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dan tepat waktu, maka akan berpengaruh juga terhadap target apa yang telah direncanakan oleh perusahaan tersebut (Indahsari & Damayanti, 2020). Disiplin juga menjadi alat penunjang yang digunakan oleh seorang pimpinan perusahaan yang berupaya untuk mengatur perilaku karyawan, supaya tingkat kesadaran terhadap peraturan yang berlaku menjadi lebih terarah. Selain itu akan menumbuhkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap semua peraturan yang telah dibuat. Hal inilah yang sangat membantu bagi sebuah perusahaan untuk mengembangkan perusahaannya dan akan membuat produktivitas pegawai semakin optimal (Yudirman, Samallo & Zaman, 2023).

Literatur yang ada terkait pengaruh motivasi intrinsik dan komitmen organisasi terhadap produktivitas pegawai, memperlihatkan hasil yang tidak

konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh terhadap produktivitas pegawai (Kasy & Widiyanti, 2023; Bisri, 2024), namun pada penelitian lainnya ditemukan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh langsung terhadap produktivitas pegawai (Yusuf & Safrizal, 2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas pegawai juga menunjukkan hasil yang inkonsisten, beberapa penelitian menunjukkan **adanya pengaruh** komitmen organisasi terhadap produktivitas pegawai (Yulianti, Tamrin & Susanto, 2024), berbeda dengan penelitian lain yang menunjukkan **tidak adanya pengaruh** komitmen organisasi terhadap produktivitas pegawai (Gabriella, Lengkong & Dotulong, 2020).

Selain *research gap*, *fenomena gap* juga menjadi salah satu faktor yang melatar belakangi penelitian ini, Fenomena yang terjadi di KPP Madya Semarang, dimana KPP madya Semarang terdapat 117 pegawai yang terdiri dari staf pelaksana, pejabat struktural/fungsional, dan Kepala KPP Madya Semarang. Sebagai wujud tanggung jawab atas meraih SKP tahunan, serta dalam rangka adanya kegiatan monev, pimpinan satker yakni Kepala KPP Madya Semarang tim penyusun Nilai Kinerja Organisasi (NKO) guna menganalisis capaian kerja tahunan Pegawai KPP Madya Semarang masih belum mencapai target pekerjaan yang diharapkan. Dapat kita lihat bahwa di Tahun 2021 terdapat beberapa indikator pekerjaan yang sudah mencapai target 100%. Namun, di tahun 2022 malah mengalami penurunan bahkan kurang dari 100%. Beberapa point pekerjaan tersebut diantaranya edukasi dan pelayanan yang efektif turun menjadi 86,20%, penegakan hukum yang efektif turun menjadi 98%, SDM yang kompeten turun

menjadi 85%, organisasi yang berkinerja tinggi turun menjadi 97%, dan pengelolaan keuangan yang optimal turun menjadi 94%. Hasil ini mengindikasikan terjadinya penurunan produktivitas pegawai.

Berdasarkan pengamatan awal di KPP Madya Semarang, masih terlihat beberapa pegawai tampak tidak tertib dalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka. Selain itu, terdapat kelemahan dalam kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, yang sebagian disebabkan oleh keberadaan pegawai yang tidak selalu berada di tempat selama jam kerja. Beberapa fenomena lainnya mencakup kurangnya arahan dan koordinasi yang optimal dari pihak pimpinan, sehingga menyebabkan keterlambatan dalam penyelesaian tugas yang diberikan oleh pimpinan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: adakah pengaruh motivasi intrinsik dan komitmen Organisasi terhadap produktivitas pegawai dengan dimediasi variabel disiplin kerja pada KPP Madya Semarang? Selanjutnya dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian:

1. Apakah motivasi intrinsik dan komitmen Organisasi mampu meningkatkan disiplin kerja pegawai KPP Madya Semarang.
2. Apakah motivasi intrinsik dan komitmen Organisasi mampu meningkatkan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang.
3. Apakah disiplin kerja mampu meningkatkan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang.

4. Apakah motivasi instrinsik, dan komitmen Organisasi mampu meningkatkan produktivitas pegawai KPP Madya Semarang yang dimediasi disiplin kerja.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi instrinsik dan komitmen Organisasi terhadap disiplin kerja pegawai KPP Madya Semarang
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi instrinsik dan komitmen Organisasi terhadap produktivitas pegawai KPP Madya Semarang
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas pegawai KPP Madya Semarang
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh motivasi instrinsik, dan komitmen Organisasi terhadap produktivitas pegawai KPP Madya Semarang yang dimediasi disiplin kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Untuk kepentingan peneliti dalam rangka menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan Manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami dan mengembangkan aspek manajemen sumber daya manusia, terutama terkait dengan topik penelitian ini.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan informasi khusus untuk KPP Madya Semarang sebagai bahan pertimbangan untuk mengatasi masalah yang berhubungan dengan motivasi instrinsik karyawan, komitmen Organisasi dan produktifitas pegawai serta disiplin kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Produktivitas SDM

Produktivitas kerja karyawan adalah hasil keluaran (*output*) yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas barang atau jasa, berdasarkan waktu dan standar yang ditetapkan oleh perusahaan (Sutrisno, 2017). Produktivitas kerja adalah perbandingan antara *output* (hasil) dengan *input* (masukan), jika produktivitas naik akan meningkatkan efisiensi (waktu bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya (Hasibuan, 2019). Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana (Busro, 2018). Produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana (Winarsih, Veronica & Anggraini, 2020). Produktivitas kerja merupakan suatu operasional dimana SDM dapat menghasilkan suatu output dengan ukuran yang menguntungkan (efektif dan efisien) (Adrian, 2022).

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam jangka waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana untuk dapat meningkatkan produktivitas pegawai, pelaksanaan pengawasan sangat diperlukan.

Rohim dan Irayanti (2022) menyatakan bahwa indikator yang dapat mengukur produktivitas kerja, yaitu:

1. Kemampuan, yaitu mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembankan kepada mereka.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai, yaitu berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.
3. Mutu, yaitu selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang baik.
4. Mempunyai kontribusi positif (kreatif dan inovatif), Sebagai pegawai dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif. Kreatif dalam menemukan ide baru dan inovatif dalam mencari cara-cara baru untuk mensiasati permasalahan yang ada, dengan menjadi kreatif dan inovatif di tempat kerja, artinya kamu telah berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas.
5. Efisiensi, yaitu perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek

produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.2. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah sikap ketaatan terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu perusahaan dalam rangka meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi (Agustini, 2019). Disiplin kerja adalah kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi segala peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2017). Disiplin yang mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Rivai, 2019). Bagi sebuah perusahaan menegakkan sebuah disiplin kerja merupakan suatu hal yang sangat penting. Karena dengan ditegakkannya disiplin kerja didalam sebuah perusahaan maka akan menjamin tata tertib serta kelancaran dalam pelaksanaan tugas, sehingga perusahaan dapat memperoleh hasil yang optimal (Singodimedjo, 2019).

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap ketaatan seseorang terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam organisasi yaitu menggabungkan diri dalam organisasi itu atas dasar adanya kesadaran dan keinsyafan bukan karena adanya unsur paksaan.

Pada dasarnya disiplin pegawai suatu organisasi dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Agustini, 2019):

1. Tingkat kehadiran, yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas kerja di perusahaan yang ditandai dengan tingkat ketidakhadiran karyawan yang rendah.
2. Tata cara kerja, yaitu aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
3. Kesadaran bekerja, yaitu sikap seseorang yang dengan sukarela melakukan pekerjaannya dengan baik, bukan karena paksaan.
4. Etika kerja, yaitu aturan mengenai tingkah laku dan nilai dalam kehidupan sehari-hari ketika bekerja. Etika kerja diperlukan oleh setiap pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis, saling menghargai antar sesama pegawai

Hasil studi Heru Budi Santoso (2023) Peran Mediasi Produktivitas Kerja Pada Hubungan Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Study Pada Lupi Bakery). Berdasarkan hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai Loading Faktor lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5 dinyatakan valid, pada uji Reliabilitas nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha diatas 0,7 dikatakan Reliable. Dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), motivasi (X3) dan disiplin kerja (X4) berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Dalam uji mediasi variabel kompensasi, lingkungan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dimediasi produktivitas kerja dikatakan Parsial Mediation. Variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dimediasi produktivitas kerja dikatakan Non Mediation.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah

H1 : *Bila disiplin kerja meningkat, maka produktivitas sumber daya manusia semakin tinggi.*

2.3. Motivasi Instrinsik

Motivasi adalah upaya yang dikerahkan individu untuk mencapai setiap tujuan dalam hidupnya, dalam ranah organisasi motivasi adalah perilaku individu yang bekerja dengan segala upayanya dikarenakan faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri (Usman, 2019). Motivasi intrinsik adalah hal yang menjadi aktif atau munculnya dorongan tersebut tidak dipengaruhi dari faktor luar, karena pada dasarnya setiap individu telah memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu (Suwatno, 2021). Motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti (Luthans, 2021). Menurut Siagian (2019) motivasi instrinsik bersumber dari dalam individu. Motivasi ini menghasilkan integritas dari tujuan-tujuan, baik tujuan organisasi maupun tujuan individu dimana keduanya dapat terpuaskan. Motivasi intrinsik juga dikatakan sebagai motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya sehingga tidak perlu rangsangan dari luar, karena dari dalam diri individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu (Rismayanti et al, 2023). Sedangkan menurut Menhard, Yusuf dan Safrizal (2022) motivasi intrinsik adalah motivasi yang muncul dan tumbuh serta berkembang dalam diri orang tersebut, yang selanjutnya kemudian mempengaruhi dia dalam melakukan sesuatu secara bernilai dan berarti.

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pegawai sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya pekerjaan yang dilaksanakan.

Wahyuni, Tadung dan Fadli (2022) menyebutkan terdapat 5 indikator motivasi intrinsik yang meliputi:

1. Prestasi

Prestasi adalah bentuk kesuksesan setelah didahului oleh sebuah usaha dalam bekerja. Prestasi kerja merupakan Prestasi juga merupakan suatu keberhasilan didalam melakukan sebuah pekerjaan dapat dilihat dari hasil terbaik dari pekerjaan tersebut

2. Penghargaan

Penghargaan adalah suatu bentuk pujian yang diperoleh pegawai dari pimpinannya karena hasil kerja yang telah dicapai. Penghargaan merupakan bagian dari motivasi intrinsik, karena setiap pegawai secara individual sangat menginginkan adanya perhatian dari pimpinan untuk memperoleh penghargaan tersebut.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan untuk menetapkan sikap terhadap suatu perbuatan yang diemban dan kesanggupan untuk memikul resiko dari suatu perbuatan yang dilakukan. Tanggung jawab bisa menjadi perwujudan kesadaran dan kewajiban bagi manusia, baik di dalam kehidupan sehari-hari atau ditempat kerja

4. Daya tahan kerja

Daya tahan kerja merupakan kemampuan pegawai bertahan dalam menyelesaikan masalah-masalah dalam pekerjaannya. Seorang pegawai yang memiliki motivasi intrinsik akan mampu bertahan dalam menghadapi kesulitan yang dialami sekaligus kemampuannya untuk mengatasi kesulitan tersebut

5. Kemajuan dalam karir

Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada pegawai untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada organisasi. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada disebut organisasi terbuka dan jelas untuk dapat diikuti oleh semua pegawai.

Studi Wayan Dunie (2017) tentang pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan pada rumah sakit Charitas Belitang OKU Timur menyatakan bahwa tingkat motivasi pegawai mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah :

H2 : Bila motivasi intrinsik pegawai kuat, maka tingkat disiplin sumber daya manusia semakin baik.

Studi yang dilakukan Menhard, Yusuf, dan Safrizal (2022) Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Az-Zuhra Property Pekanbaru. Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa koefisien determinasi (adjusted R square) sebesar 0,844 atau 84,4%.

Bahwa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Az-Zuhra Property di Pekanbaru. Motivasi intrinsik tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja di PT. Az-Zuhra Property di Pekanbaru. Sedangkan motivasi ekstrinsik secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Az-Zuhra Property di Pekanbaru. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : Bila motivasi intrinsik pegawai kuat, maka produktivitas sumber daya manusia semakin tinggi.

2.4. Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah suatu bentuk yang muncul atas kerelaan, keikhlasan dan kesadaran individu yang senantiasa berada di dalam organisasi yang diwujudkan atas seberapa besar ikhtiar, motivasi dan kepercayaan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan bersama (Busro, 2018). Komitmen Organisasi adalah sebuah sikap yang merefleksikan perasaan senang atau tidak senang terhadap organisasi. Perasaan suka terhadap organisasi ini dapat ditunjukkan melalui ketertarikan karyawan terhadap tujuan, nilai, dan sasaran organisasi serta memiliki kemauan untuk berafiliasi dengan organisasi dan bekerja keras demi tercapainya keberlangsungan organisasi (Putro, 2018). Komitmen organisasional terbentuk karena adanya kepercayaan, kemauan dan keinginan untuk mencapai suatu tujuan agar dapat mempertahankan eksistensinya sebagai bagian dari organisasi dalam kondisi baik ataupun buruk (Husada, 2019)

Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu tingkat kesetiaan pegawai pada suatu perusahaan

yang menginginkan menjadi bagian tetap organisasi, memberikan yang terbaik dan senantiasa menjaga nama baik perusahaan.

Busro (2018) menyatakan bahwa indikator komitmen Organisasi, antara lain:

1. Kepercayaan yang kuat

Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang kuat terhadap organisasinya, mereka akan peduli terhadap masa depan dan keberhasilan perusahaan dan memahami peran mereka dalam organisasi serta berusaha dalam melakukan yang terbaik dari peran mereka tersebut

2. Loyalitas terhadap organisasi

Komitmen merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka dan proses yang berkelanjutan di mana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan.

3. Memperhitungkan untuk tetap bekerja dalam organisasi

Komitmen pegawai tercermin dari keinginan pegawai untuk tetap mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi

4. Keinginan untuk bekerja keras

Karyawan yang memiliki komitmen akan menunjukkan kemauan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi dan memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja dan tetap bertahan di lembaga tempatnya bekerja.

5. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi

Pegawai yang berkomitmen terhadap organisasinya dapat mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati tanpa paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi.

Hasil studi Ainur Yakin, Saban Echdar (2022) Pengaruh Kompetensi SDM, Komitmen Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Bappeda Kabupaten. Disiplin Kerja berpengaruh parsial dan simultan terhadap Produktivitas Pegawai; Variabel Disiplin kerja berpengaruh paling dominan terhadap produktivitas pegawai pada BAPPEDA Kabupaten Jeneponto. Perhitungan koefisien determinasi (R^2) diperoleh hasil 0,549 yang berarti 54,9% variabel dependen (produktivitas pegawai) dapat dijelaskan oleh variabel independent (kompetensi SDM, komitmen organisasi dan disiplin kerja), sisanya sebesar 45,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah

H4 : Bila komitmen organisasi kuat, maka tingkat disiplin sumber daya manusia semakin tinggi.

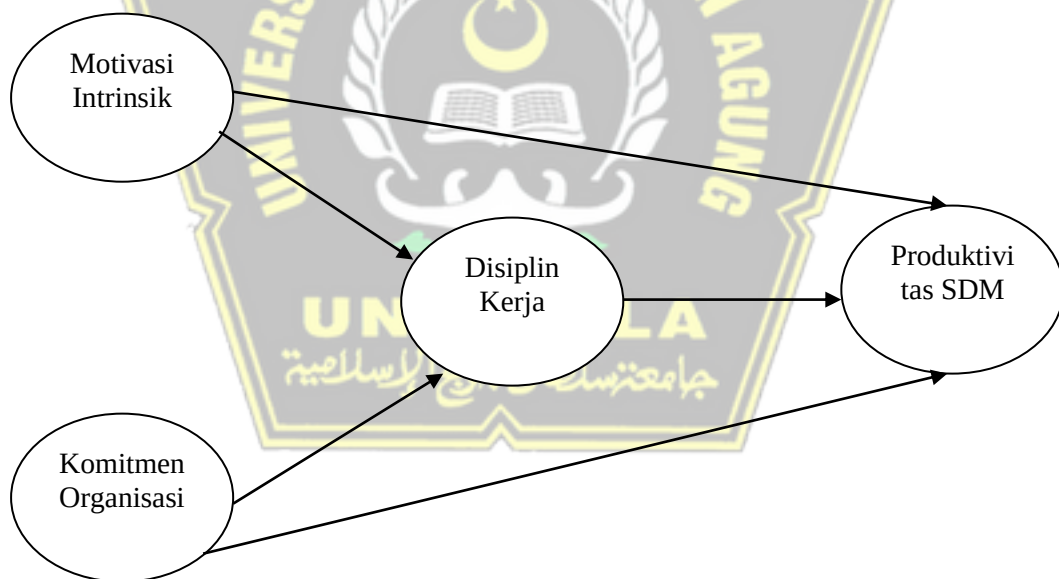
Hasil studi Gabriella (2023) tentang Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Ajb Bumiputera 1912 Kantor Cabang Manado Tikala. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa secara simultan komitmen organisasi, budaya organisasi, dan karakteristik organisasi berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Manado Tikala. Namun secara parsial, hanya komitmen organisasi yang tidak berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Manado Tikala. Hal ini berarti, organisasi harus lebih lagi dalam melakukan pendekatan terhadap karyawan, agar menumbuhkan komitmen yang lebih pada setiap karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah

H5 : Bila komitmen organisasi kuat, maka tingkat produktivitas sumber daya manusia semakin tinggi.

2.5. Model Empirik Penelitian

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya kerangka konseptual untuk menemukan, mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Kerangka konseptual digambarkan berikut ini :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis data penelitian kuantitatif melalui survei. Survei tersebut dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan terstruktur dan diberikan kepada responden yang dirancang untuk mendapatkan informasi yang lebih spesifik (Sugiyono, 2019). Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Arikunto, 2018). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh motivasi intrinsik dan komitmen Organisasi terhadap produktifitas pegawai dengan dimediasi variabel disiplin kerja pada KPP Madya Semarang.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan April – Mei 2025. Adapun lokasi penelitian yaitu di KPP Madya Semarang.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah

kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2019). Sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Semarang tahun 2025 berjumlah 117 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah subjek dari unsur populasi, yang paling mendasari unit tentang data mana yang dikumpulkan. Pengambilan sampel adalah pemilihan kasus untuk mewakili seluruh populasi (Sugiyono, 2018). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*, disebut metode sensus. Dengan kata lain, jumlah populasi sama dengan sampel yaitu sebanyak 117 pegawai KPP Madya Semarang tahun 2025.

3.4. Variabel dan indikator

Tabel 3.1 Variabel dan indikator

No	Variabel	Indikator	Skala
1	Motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri pegawai KPP Madya Semarang yang kemudian mendorong untuk melakukan sesuatu yang bernilai dan berarti	1. Prestasi 2. Penghargaan 3. Tanggung jawab 4. Daya tahan kerja 5. Kemajuan dalam karir (Wahyuni, Tadung & Fadli, 2022)	Likert 1 – 5
2	Komitemen Organisasi adalah Suatu tingkat kesetiaan pegawai KPP Madya Semarang yang menginginkan menjadi bagian tetap organisasi, memberikan yang terbaik dan senantiasa menjaga nama baik organisasi	1. Kepercayaan yang kuat 2. Loyalitas terhadap organisasi 3. Memperhitungkan untuk tetap bekerja 4. Keinginan untuk bekerja keras 5. Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi (Busro, 2018)	Likert 1 – 5
3	Disiplin kerja adalah Sikap ketaatan pegawai KPP Madya Semarang terhadap aturan dan norma yang berlaku di suatu organisasi dalam rangka meningkatkan keteguhan dalam mencapai tujuan organisasi	1. Tingkat kehadiran 2. Tata cara kerja 3. Kesadaran bekerja 4. Etika kerja (Agustini, 2019)	Likert 1 – 5

4	Produktivitas kerja adalah kemampuan pegawai KPP Madya Semarang untuk menghasilkan barang dan jasa dalam waktu tertentu yang telah ditentukan atau sesuai dengan rencana	1. Kemampuan 2. Meningkatkan hasil yang dicapai 3. Mutu 4. Mempunyai kontribusi positif (kreatif dan inovatif) 5. Efisiensi (Rohim & Irayanti, 2022)	Likert 1 – 5
---	--	---	-----------------

3.5. Sumber data

Sumber data di dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh berdasarkan pertanyaan yang diajukan kepada responden secara langsung. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2018) data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer diperoleh dari opini subjek (orang) secara individual atau kelompok tentang variabel-variabel yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu opini yang diberikan oleh responden di dalam kuesioner penelitian yang digunakan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya (Sugiyono, 2018). Data ini biasanya berupa data dokumentasi atau data laporan yang sebelumnya telah tersedia.

3.6. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan jenis kuesioner tertutup, dimana pernyataan yang disampaikan kepada responden tertuang dalam daftar pertanyaan dan kemudian responden tinggal menjawab pada pilihan jawaban yang sudah disediakan. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup

dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapat data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dengan :

STS	1	2	3	4	5	SS
-----	---	---	---	---	---	----

3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS adalah salah satu metode penyelesaian *Struktural Equation Modeling* (SEM) yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lainnya. SEM memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi (Abdillah & Jogiyanto, 2019). Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), dan sampel tidak harus besar (Ghozali & Latan, 2017).

Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga dalam penelitian yang berbasis hipotesis, PLS lebih cocok untuk menganalisis data (Abdillah & Jogiyanto, 2019). *Partial Least Square* (PLS) juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. *Partial Least Square* (PLS) dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan

indikator refleksif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified* model (Abdillah, 2019). Pemilihan metode *Partial Least Square* (PLS) didasarkan pada pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat 4 variabel laten (motivasi intrinsik, komitmen organisasi, disiplin kerja dan produktivitas pegawai) yang dibentuk dengan indikator *refleksif* dan variabel diukur dengan pendekatan *refleksif second order factor*. Model refleksif mengasumsikan bahwa konstruk atau variabel laten mempengaruhi indikator, dimana arah hubungan kausalitas dari konstruk ke indikator atau manifest, sehingga diperlukan konfirmasi atas hubungan antar variabel laten (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

3.7.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan melalui uji *convergent validity*, *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity*.

a. *Convergent Validity*

Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Oleh karena itu hanya item pertanyaan yang mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali standar error dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian.

Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai AVE diatas 0.5, dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0.5 (Abdillah & Jogiyanto, 2019).

b. *Average Variance Extrated (AVE)*

Uji validitas ini adalah dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *average variance extracted (AVE)*. AVE merupakan persentase rata-rata nilai *variance extracted (AVE)* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan convergent indicator. Untuk persyaratan yang baik, jika AVE masing-masing item pertanyaan nilainya lebih besar dari 0.5 (Ghozali & Latan, 2017).

c. *Discriminant Validity*

Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji validitas diskriminan dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskiriminan dapat dilihat pada nilai cross loading, apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali & Latan, 2017).

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2017). Mengukur reliabilitas dalam SEM-PLS menggunakan software SmartPLS 4.0 dapat dilakukan dengan melihat:

a. *Composite Reliability*

Composite reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas konstruk. *Composite reliability* dilakukan dengan melihat *view latent variable coefficients*. Berdasarkan output ini, maka kriteria dilihat dari dua hal yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Keduanya harus bernilai ≥ 0.70 sebagai syarat reliabilitas. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel (Ghozali & Latan, 2017).

b. *Cronbach's Alpha*

Cronbach's α (alpha) adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik. *Cronbach's Alpha* digunakan untuk diagnosis konsistensi dari seluruh skala dengan melihat koefisien reliabilitas. Nilai *Cronbach's Alpha* > 0.60 . Apabila kostruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel atau memiliki konsistensi dalam instrumen penelitian (Ghozali & Latan, 2017).

3.7.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau *inner model* menunjukkan hubungan atau kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada *substantive theory*.

1. *R-Square*

Koefisien determinasi (*R-Square*) yaitu untuk mengukur seberapa baik model dapat memprediksi keakuratan. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan terlepas dari apakah variabel laten eksogen tertentu memiliki dampak yang signifikan terhadap variabel laten

endogen. Dalam menilai model struktural terlebih dahulu menilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang merupakan uji *goodness-fit* model. Perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Nilai R-Square 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate dan lemah (Ghozali & Latan, 2017).

2. *F-Square*

F-Square adalah pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi pengaruh relatif variabel eksogen (mempengaruhi) terhadap variabel endogen (terpengaruh). Nilai *F-Square* atau *effect size* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi model struktural. Besar pengaruh relatif dari variabel laten independen terhadap variabel laten dependen (Ghozali & Latan, 2017):

- a. Nilai (f^2) = 0,02 mengidentifikasikan bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen lemah atau kecil
- b. Nilai (f^2) = 0,15 mengidentifikasikan bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen sedang
- c. Nilai (f^2) = 0,35 mengidentifikasikan bahwa pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen baik atau besar.

3. *Goodness of Fit Model*

Pada penilaian model struktural dalam analisis PLS-SEM dapat diuji dengan *goodness of fit* (GOF). Pada pengujian ini digunakan untuk menguji kecocokan

model atau menilai kelayakan model pada penelitian, apakah data yang diolah telah memenuhi asumsi model persamaan struktural. Dalam analisis PLS-SEM ada lima statistik uji kesesuaian model yaitu *Standardize Root Mean Square Residual* (SRMR), *Unweighted Least Square Discrepancy* (d_ULS), *Geodesic Discrepancy* (d_G), *Chi-Square* dan *Normed Fit Index* (NFI). Berikut merupakan ketentuan dalam pengujian *goodness of fit model*.

Tabel 3.2. *Rule of Thumb* Evaluasi *Goodness of Fit Model*

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
SRMR	< 0,10	Model Fit
d_ULS	< 95%	Model Fit
d_G	< 95%	Model Fit
Chi-Square	> 0,05	Model Fit
NFI	> 0,90	Model Fit

Sumber: (Ghozali & Latan, 2015)

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis *full model structural equation modeling* (SEM) dengan smartPLS. Dalam *full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2017). Uji selanjutnya adalah melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik yaitu melalui metode *bootstrapping*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti (Ghozali & Latan, 2017).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Semarang. Hasil pengumpulan data dengan kuisioner disebar menggunakan *google form* melalui nomor *whatsapp* kepada 117 pegawai KPP Madya Semarang. Kuesioner yang kembali sebanyak 117 jawaban.

4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebesar 117 pegawai KPP Madya Semarang, dapat dipaparkan karakteristik responden berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin:		
Laki-laki	87	74,4%
Perempuan	30	25,6%
Total	117	100%
Usia:		
<25 tahun	1	0,9%
25 – 35 tahun	35	29,9%
36 – 45 tahun	47	40,2%
>45 tahun	34	29,0%
Total	117	100%
Pendidikan:		
Diploma	26	22,2%
S1	53	45,3%
S2	38	32,5%
Total	117	100%
Masa Kerja:		
5 – 10 tahun	24	20,5%
11 – 15 tahun	19	16,2%
16 – 20 tahun	32	27,4%

Karakteristik	Jumlah	Persentase
21 – 25 tahun	20	17,1%
>25 tahun	22	18,8%
Total	117	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebanyak 74,4% pegawai KPP Madya Semarang merupakan laki-laki, ini menjelaskan bahwa kecintaan laki-laki terhadap dunia kerja sangat tinggi mengingat tanggung jawabnya sebagai kepala keluarga. Karakteristik usia menunjukkan sebanyak 40,2% pegawai KPP Madya Semarang berusia 36 - 45 tahun, usia ini merupakan usia dewasa dan produktif. Karakteristik pendidikan menunjukkan bahwa paling banyak dengan pendidikan S1 dengan persentase 45,3%, ini menjelaskan bahwa sebagian besar pegawai pegawai KPP Madya Semarang memiliki pendidikan yang tinggi. Karakteristik masa kerja memperlihatkan bahwa sebanyak 27,4% responden telah bekerja selama 16 - 20 tahun, ini menjelaskan bahwa responden telah lama bekerja di KPP Madya Semarang

4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan responden berdasarkan hasil yang telah diperoleh dari jawaban 117 pegawai KPP Madya Semarang terhadap indikator pengukur tiap variabel (motivasi intrinsik, komitmen organisasi, disiplin kerja dan produktivitas SDM) apakah berada pada kategori sedang, rendah atau tinggi. Penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks yang menggambarkan responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut:

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / \text{Kategori}$$

$$\text{Interval} = (5 - 1) / 3 = 1,3$$

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

1,00 – 2,29 = Rendah

2,30 – 3,59 = Sedang

3,60 – 5,00 = Tinggi

1. Deskripsi Motivasi Intrinsik

Tabel 4.2 Deskripsi Motivasi Intrinsik

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
MI1	Prestasi	0	8	13	53	43	117	4,12	Tinggi
MI2	Penghargaan	0	8	12	56	41	117	4,11	Tinggi
MI3	Tanggung Jawab	0	8	13	54	42	117	4,11	Tinggi
MI4	Daya Tahan Kerja	0	12	20	56	29	117	3,87	Tinggi
MI5	Kemajuan dalam Karir	4	11	21	52	29	117	3,78	Tinggi
Rata-rata								4,00	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.2, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai motivasi intrinsik memiliki nilai rata-rata 4,00 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi. Tanggapan responden terkait prestasi menjadi indikator tertinggi dengan nilai mean 4,12 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang ingin memiliki prestasi baik dalam pekerjaannya. Kemudian tanggapan mengenai kemajuan dalam karir memperoleh nilai rata-rata 3,78 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa KPP Madya Semarang memberikan kesempatan kepada para pegawai melalui program pelatihan untuk menunjang karir dalam bekerja.

2. Deskripsi Komitmen Organisasi

Tabel 4.3 Deskripsi Komitmen Organisasi

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
KB1	Kepercayaan yang kuat	0	7	23	58	29	117	3,93	Tinggi
KB2	Loyalitas terhadap organisasi	0	9	22	61	25	117	3,87	Tinggi
KB3	Memperhitungkan untuk tetap bekerja	0	11	23	44	39	117	3,95	Tinggi
KB4	Keinginan untuk bekerja keras	1	15	28	51	22	117	3,67	Tinggi
KB5	Kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi	0	11	25	42	39	117	3,93	Tinggi
Rata-rata								3,87	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai komitmen Organisasi memiliki nilai rata-rata 3,87 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki komitmen Organisasi yang tinggi. Tanggapan responden terkait memperhitungkan untuk tetap bekerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai mean 3,95 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang ingin berkarya di organisasi sampai pensiun. Kemudian tanggapan mengenai keinginan untuk bekerja keras memperoleh nilai rata-rata 3,67 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang harus bekerja keras untuk kesuksesan karir dan organisasinya.

3. Deskripsi Disiplin Kerja

Tabel 4.4 Deskripsi Disiplin Kerja

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
DK1	Tingkat kehadiran	0	9	15	53	40	117	4,06	Tinggi
DK2	Tata cara kerja	0	9	22	57	29	117	3,91	Tinggi
DK3	Kesadaran bekerja	0	7	22	41	47	117	4,09	Tinggi
DK4	Etika kerja	0	6	24	45	42	117	4,05	Tinggi
Rata-rata								4,03	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai disiplin kerja memiliki nilai rata-rata 4,03 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki disiplin kerja yang tinggi. Tanggapan responden terkait kesadaran bekerja menjadi indikator tertinggi dengan nilai mean 4,09 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang menyadari bahwa pekerjaan adalah bagian dari tugas pokoknya sebagai pegawai. Kemudian tanggapan mengenai tata cara kerja memperoleh nilai rata-rata 3,91 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang bekerja dengan profesional dan sesuai standar organisasi.

4. Deskripsi Produktivitas SDM

Tabel 4.5 Deskripsi Produktivitas SDM

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
PSDM1	Kemampuan	2	5	19	59	32	117	3,97	Tinggi
PSDM2	Meningkatkan hasil yang dicapai	1	5	12	53	46	117	4,18	Tinggi
PSDM3	Mutu	0	8	16	49	44	117	4,10	Tinggi
PSDM4	Mempunyai kontribusi positif dan (kreatif inovatif)	4	8	24	47	34	117	3,85	Tinggi
PSDM5	Efisiensi	0	10	11	48	48	117	4,15	Tinggi
Rata-rata								4,05	Tinggi

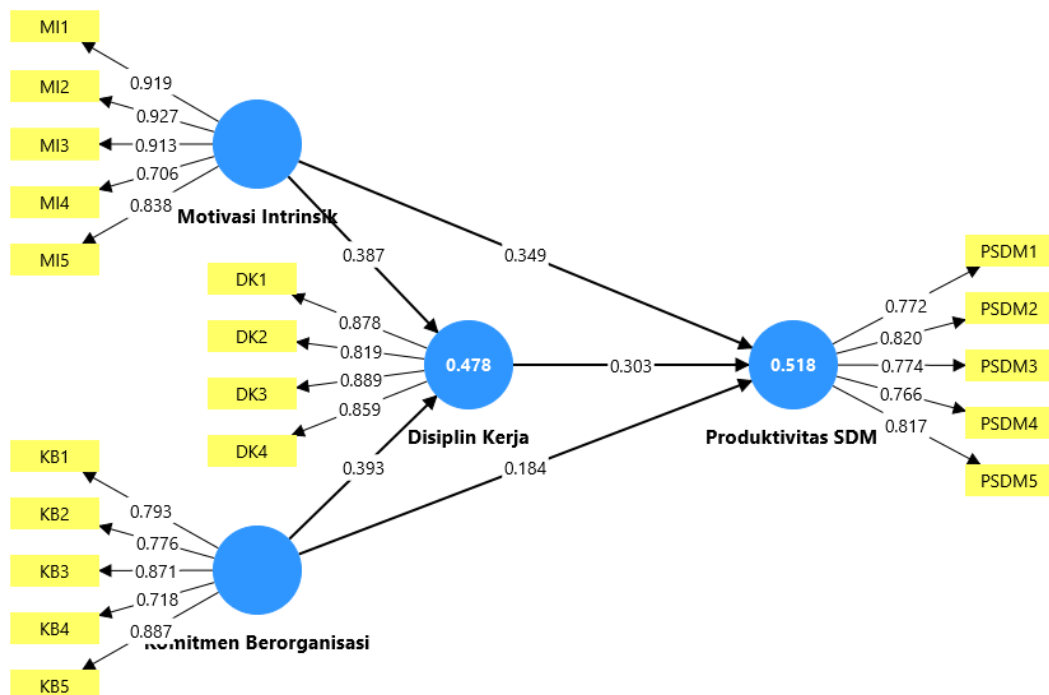
Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai produktivitas SDM memiliki nilai rata-rata 4,05 (tinggi) yang menandakan rata-rata responden memberikan tanggapan setuju terhadap pernyataan pada kuesioner, hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki produktivitas SDM yang tinggi. Tanggapan responden terkait meningkatkan hasil yang dicapai menjadi indikator tertinggi dengan nilai mean 4,18 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa dalam bekerja pegawai KPP Madya Semarang mampu mencapai hasil yang maksimal. Kemudian tanggapan mengenai mempunyai kontribusi positif (kreatif dan inovatif) memperoleh nilai rata-rata 3,85 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki kreatifitas dan inovasi baru dalam penyelesaian kerja.

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

Teknik pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang terdiri dari 3 tahap yaitu pengujian outer model, pengujian inner model dan pengujian hipotesis dengan hasil sebagai berikut:

4.2.1. Evaluasi *Outer Model*

Pengujian *outer model* digunakan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 4.1 Outer Model (Measurement Model)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu validitas (*convergent validity*, *discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability*, *cronbach's alpha*) dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *outer loading* sebesar 0.70.

Tabel 4.6. Pengujian *Convergent Validity* (Outer Loading)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Intrinsik	MI1	0.919	Valid
	MI2	0.927	Valid
	MI3	0.913	Valid

	MI4	0.706	Valid
	MI5	0.838	Valid
Komitmen Bergorganisasi	KB1	0.793	Valid
	KB2	0.776	Valid
	KB3	0.871	Valid
	KB4	0.718	Valid
	KB5	0.887	Valid
Disiplin Kerja	DK1	0.878	Valid
	DK2	0.819	Valid
	DK3	0.889	Valid
	DK4	0.859	Valid
Produktivitas SDM	PSDM1	0.772	Valid
	PSDM2	0.820	Valid
	PSDM3	0.774	Valid
	PSDM4	0.766	Valid
	PSDM5	0.817	Valid

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS tabel 4.6. Nilai *outer loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai *outer loading* > 0,70, kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity suatu model dianggap baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya.

Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.7. Pengujian *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Variabel	Disiplin Kerja	Komitmen Organisasi	Motivasi Intrinsik	Produktivitas SDM
DK1	0.878	0.642	0.684	0.631
DK2	0.819	0.506	0.497	0.508
DK3	0.889	0.496	0.450	0.490
DK4	0.859	0.432	0.420	0.510
KB1	0.469	0.793	0.429	0.418
KB2	0.546	0.776	0.476	0.498
KB3	0.490	0.871	0.420	0.435

KB4	0.407	0.718	0.521	0.472
KB5	0.558	0.887	0.463	0.474
MI1	0.608	0.541	0.919	0.560
MI2	0.554	0.539	0.927	0.536
MI3	0.578	0.580	0.913	0.553
MI4	0.393	0.373	0.706	0.537
MI5	0.487	0.407	0.838	0.579
PSDM1	0.462	0.356	0.474	0.772
PSDM2	0.518	0.427	0.507	0.820
PSDM3	0.429	0.495	0.449	0.774
PSDM4	0.430	0.414	0.403	0.766
PSDM5	0.609	0.530	0.641	0.817

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui nilai *outer loading* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *outer loading* lebih besar dibanding nilai *outer loading* variabel laten lainnya. Artinya, variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.8 Pengujian *Discriminant Validity* (*Fornell Larckel Criterion*)

Variabel	DK	KB	MI	PSDM
Disiplin Kerja	0.862			
Komitmen Organisasi	0.614	0.811		
Motivasi Intrinsik	0.611	0.569	0.865	
Produktivitas SDM	0.629	0.568	0.639	0.790

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornell larckel criterion* pada masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel lain yang ada di bawahnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi. Selain mengamati nilai *cross loading* dan *fornell larckel criterion*, *discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus $> 0,5$ untuk model yang baik.

Tabel 4.9 Pengujian *Discriminant Validity* (*Average Variance Extracted*)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Disiplin Kerja	0.743	Valid
2	Komitmen Organisasi	0.658	Valid
3	Motivasi Intrinsik	0.748	Valid
4	Produktivitas SDM	0.624	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel Disiplin Kerja (0,743), Komitmen Organisasi (0,658), Motivasi Intrinsik (0,748) dan produktivitas pegawai (0,624) > 0,5 sehingga *discriminant validity* terpenuhi. kesimpulannya konstruk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

3. Reliabilitas

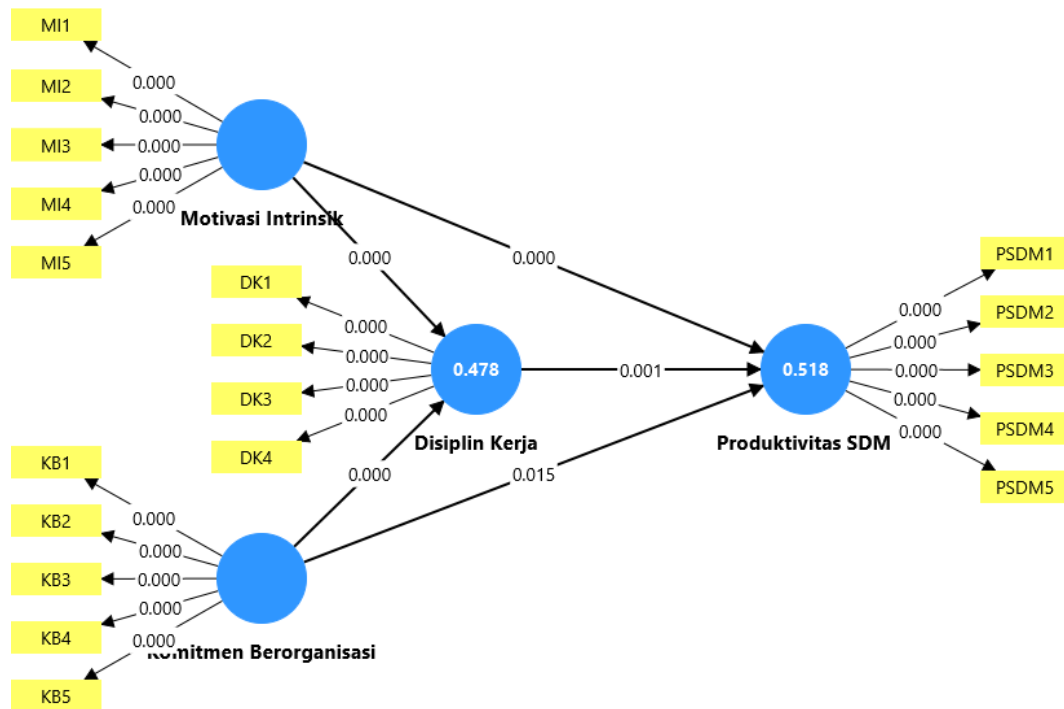
Tabel 4.10 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Disiplin Kerja	0.902	0.885	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.873	0.868	Reliabel
Motivasi Intrinsik	0.920	0.913	Reliabel
Produktivitas SDM	0.862	0.850	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah $\geq 0,7$ sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar $\geq 0,60$ berarti indikator variabel tersebut reliabel

4.2.2. Evaluasi *Inner Model*

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk variabel. Eksogen dan nilai koefisien path untuk variabel endogen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.2. Full Model Struktural *Partial Least Square (Inner Model)*

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit*, R-square (R^2), dan f-square (F^2).

1. *Goodness of Fit*

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smart PLS 4.0, diperoleh nilai SRMR, d_ULS, d_G, *chi square* dan NFI.

Tabel 4.12 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.079	Fit
2	d_ULS	> 0,05	1.191	Fit
3	d_G	> 0,05	0.584	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 113; $X^2_{\text{tabel}} = 89.4605$)	284.077	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.792	Fit

Berdasarkan hasil uji *goodness of fit model* PLS pada tabel di atas menunjukkan model *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)

Seluruh varian dalam konstruk yang dijelaskan oleh model diwakili oleh *R-Square*. Keluaran dari penentuan nilai *R-Squares* sebagai berikut:

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	Adjusted R-Squares
1	Disiplin Kerja	0.478	0.467
2	Produktivitas	0.518	0.503

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh nilai *Adjusted R-square* Disiplin Pegawai sebesar 0,467, hal ini berarti 46,7% variasi atau perubahan disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan komitmen Organisasi sedangkan sisanya sebesar 53,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square* produktivitas SDM sebesar 0,503, hal ini berarti 50,3% variasi atau perubahan produktivitas SDM dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, komitmen Organisasi dan disiplin kerja, sisanya sebesar 49,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

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 *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f</i> <i>Squares</i>	Pengaruh substantif
Disiplin Kerja -> Produktivitas SDM	0.099	Kecil
Komitmen Organisasi -> Disiplin Kerja	0.200	Cukup
Komitmen Organisasi -> Produktivitas SDM	0.039	Kecil
Motivasi Intrinsik -> Disiplin Kerja	0.195	Cukup
Motivasi Intrinsik -> Produktivitas SDM	0.143	Kecil

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat pengaruh substantif yang cukup besar terjadi pada variabel komitmen Organisasi terhadap disiplin kerja (0,200) dan motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja (0,195). Sedangkan pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel disiplin kerja terhadap produktivitas SDM (0,099), komitmen Organisasi terhadap produktivitas SDM (0,039) dan motivasi intrinsik terhadap produktivitas SDM (0,143).

4.3. Pembahasan

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur strukturalnya dengan membandingkan angka *p-value* dengan *alpha* (0.005) atau t-statistik sebesar (>1.96) melalui prosedur *bootstraping*.

1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai yang terdapat pada *path coefficient* yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15. *Path Coeffisien*

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	Motivasi intrinsik -> Disiplin Kerja	0.387	3.988	0.000	H ₁ diterima
H ₂	Komitmen Organisasi -> Disiplin Kerja	0.393	4.218	0.000	H ₂ diterima
H ₃	Motivasi intrinsik -> Produktivitas SDM	0.349	3.541	0.000	H ₃ diterima
H ₄	Komitmen Organisasi -> Produktivitas SDM	0.184	2.158	0.015	H ₄ diterima
H ₅	Disiplin Kerja -> Produktivitas SDM	0.303	3.061	0.001	H ₅ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan berikut:

a. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Disiplin Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap disiplin kerja adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,988) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,387 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, yang berarti H₁ diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dimana semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik semakin tinggi disiplin kerja. Motivasi intrinsik pegawai KPP Madya Semarang adalah dorongan dari dalam diri sendiri untuk bekerja dan memberikan kontribusi terbaik di bidang perpajakan. Ini bukan karena imbalan eksternal, tetapi karena kepuasan pribadi, rasa tanggung jawab, dan keyakinan bahwa pekerjaan mereka

penting. Motivasi ini muncul karena adanya rasa tanggung jawab, pencapaian tujuan, dan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, berperan penting dalam meningkatkan disiplin kerja. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih disiplin karena mereka merasa pekerjaan itu bermanfaat dan menyenangkan, sehingga muncul dorongan untuk bekerja keras dan bertanggung jawab (Garnasih, 2024). Pegawai yang termotivasi intrinsik menyadari pentingnya pekerjaan mereka dan dampaknya bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Kesadaran ini mendorong mereka untuk menjalankan tugas dengan disiplin dan penuh tanggung jawab (Padilla & Febrianto, 2025).

Motivasi intrinsik menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri pegawai. Mereka merasa memiliki kontribusi penting terhadap keberhasilan organisasi, sehingga mereka berusaha untuk memenuhi tugas mereka dengan disiplin (Kusuma, Rasyid & Pongtiku, 2025). Dorongan dari dalam membuat karyawan lebih tekun dalam menghadapi tantangan. Mereka tidak mudah menyerah dan terus berusaha mencari solusi, yang merupakan bagian penting dari disiplin kerja (Aghiasta, Elwisam & Digdowiseiso, 2024).

b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Disiplin Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh komitmen Organisasi terhadap disiplin kerja adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(4,218) > 1,96$. Sedangkan

original sampel mempunyai nilai 0,393 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, yang berarti H_2 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dimana semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik semakin tinggi disiplin kerja. Motivasi intrinsik pegawai KPP Madya Semarang adalah dorongan dari dalam diri sendiri untuk bekerja dan memberikan kontribusi terbaik di bidang perpajakan. Ini bukan karena imbalan eksternal, tetapi karena kepuasan pribadi, rasa tanggung jawab, dan keyakinan bahwa pekerjaan mereka penting. Motivasi ini muncul karena adanya rasa tanggung jawab, pencapaian tujuan, dan penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, berperan penting dalam meningkatkan disiplin kerja. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih disiplin karena mereka merasa pekerjaan itu bermanfaat dan menyenangkan, sehingga muncul dorongan untuk bekerja keras dan bertanggung jawab (Garnasih, 2024). Pegawai yang termotivasi intrinsik menyadari pentingnya pekerjaan mereka dan dampaknya bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Kesadaran ini mendorong mereka untuk menjalankan tugas dengan disiplin dan penuh tanggung jawab (Padilla & Febrianto, 2025).

Motivasi intrinsik menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri pegawai. Mereka merasa memiliki kontribusi penting terhadap

keberhasilan organisasi, sehingga mereka berusaha untuk memenuhi tugas mereka dengan disiplin (Kusuma, Rasyid & Pongtiku, 2025). Dorongan dari dalam membuat karyawan lebih tekun dalam menghadapi tantangan. Mereka tidak mudah menyerah dan terus berusaha mencari solusi, yang merupakan bagian penting dari disiplin kerja (Aghiesta, Elwisam & Digdowiseiso, 2024).

c. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Produktivitas SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh motivasi intrinsik terhadap produktivitas SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,541) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,349 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, yang berarti H_3 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, sehingga semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik maka semakin tinggi pula produktivitas SDM. Produktivitas SDM dalam hal ini adalah pegawai KPP Madya Semarang merujuk pada kemampuan dan efisiensi pegawai KPP Madya Semarang dalam menghasilkan keluaran (output) yang berkualitas dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka terkait perpajakan. Peningkatan produktivitas SDM pegawai KPP Madya Semarang sangat penting untuk mencapai target penerimaan pajak negara dan efektivitas sistem perpajakan secara keseluruhan.

Motivasi intrinsik pada pegawai KPP Madya Semarang merupakan faktor kunci untuk meningkatkan produktivitas SDM. Motivasi intrinsik mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, lebih kreatif, dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka (Putri, Suhairi & Yanti, 2025). Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih menikmati pekerjaan mereka, merasa lebih puas, dan lebih berdedikasi, yang pada akhirnya menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi (Menhard, Yusuf & Safrizal, 2022).

Pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih fokus, lebih bersemangat, dan lebih berdedikasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Mereka tidak hanya bekerja untuk mendapatkan imbalan, tetapi juga karena mereka menikmati apa yang mereka lakukan dan merasa tertantang untuk mencapai hasil terbaik (Hermin, 2024). Selain itu motivasi intrinsik dapat mendorong pegawai untuk berpikir di luar kotak dan mencari solusi kreatif untuk masalah yang mereka hadapi. Mereka lebih berani mencoba hal-hal baru dan mengambil risiko, yang dapat menghasilkan inovasi dan peningkatan produktivitas (Menhard, Yusuf & Safrizal, 2022).

d. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Produktivitas SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh komitmen Organisasi terhadap produktivitas SDM adalah sebesar $0,015 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,158) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,184 (positif). Hasil ini

mendukung hipotesis keempat, yaitu komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, yang berarti H_4 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, sehingga semakin kuat komitmen organisasi semakin tinggi produktivitas SDM. Produktivitas yang harus dicapai pegawai KPP Madya Semarang mencakup efisiensi dalam menyelesaikan tugas, pemenuhan target penerimaan pajak, kepatuhan terhadap regulasi, dan peningkatan layanan kepada wajib pajak. Produktivitas ini diukur dari output (hasil kerja) dibandingkan dengan input (waktu, tenaga, sumber daya).

Membangun komitmen organisasi yang kuat adalah kunci untuk meningkatkan produktivitas SDM (Dhata & Sugiarno, 2025). Pegawai yang berkomitmen cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan berkinerja lebih baik. Pegawai merasa memiliki organisasi, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, lebih efektif, dan lebih inovatif, sehingga meningkatkan produktivitas secara keseluruhan (Shaba, 2022).

Komitmen organisasi mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka lebih fokus, lebih memperhatikan detail, dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas. sehingga pegawai lebih produktif, lebih inovatif, dan lebih sedikit melakukan kesalahan (Arinta, Anah & Laili, 2023). Selain itu Pegawai yang berkomitmen tinggi

juga cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan perusahaan (turnover). Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif (Kristiyasari, Prasetyo & Utari, 2023).

e. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Produktivitas SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas SDM adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,061) > 1,96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,303 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, yang berarti H_5 diterima.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, sehingga semakin tinggi tingkat disiplin kerja semakin tinggi pula produktivitas SDM. Disiplin kerja pegawai KPP Madya Semarang sangat penting untuk kelancaran tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja mencakup kepatuhan terhadap aturan, tata tertib, serta tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Disiplin kerja memastikan pegawai melaksanakan tugas dengan tepat waktu, akurat, dan sesuai standar yang ditetapkan, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Dengan disiplin, pegawai KPP Madya Semarang dapat mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi, baik dalam hal penerimaan pajak maupun pelayanan kepada wajib pajak.

Disiplin kerja adalah cara pegawai mewujudkan komitmen mereka dalam tindakan nyata di tempat kerja. Disiplin yang baik menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan efisien, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas pegawai (Firmansyah & Mistar, 2020). Pegawai yang disiplin cenderung lebih fokus pada tugas-tugas dan mampu bekerja secara efisien, mengikuti jadwal, aturan, dan prosedur yang ditetapkan, sehingga mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya (Uwewengo, Pakaya & Machmud, 2023). Disiplin kerja membantu pegawai mematuhi standar kerja yang ditetapkan, yang pada gilirannya mengurangi kesalahan kerja. Hal ini sangat penting dalam pekerjaan yang membutuhkan presisi dan kehati-hatian termasuk dalam instansi pajak (KPP Madya Semarang).

Disiplin kerja yang konsisten membantu membangun budaya kerja yang positif, di mana pegawai saling menghormati, bekerja sama, dan bertanggung jawab. Ini menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis dan produktif (Pricilla & Octavaiani, 2022). Dengan disiplin kerja yang baik, pegawai cenderung lebih memperhatikan detail dan kualitas pekerjaan mereka. Hal ini dapat menghasilkan produk atau layanan yang lebih baik, yang pada akhirnya dapat mendorong peningkatan produktivitas pegawai (Irfan & Mahargiono, 2023).

2. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Efek Mediasi)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung melalui Disiplin Kerja sebagai variabel mediasi dilakukan dengan melihat hasil *specific*

Indirect Effect yang dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.16. *Spesific Indirect Effect*

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₆	Motivasi intrinsik -> Disiplin Kerja -> Produktivitas SDM	0.117	2.375	0.009	H ₆ diterima
H ₇	Komitmen Organisasi -> Disiplin Kerja -> Produktivitas SDM	0.119	2.524	0.006	H ₇ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa dari tiga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan berikut:

a. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Disiplin Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *spesific indirect effect* adalah sebesar $0,009 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,375) > 1,96$ dengan nilai original sampel sebesar 0,117 (positif) hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap produktivitas SDM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap produktivitas SDM, hal ini berarti disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh motivasi intrinsik terhadap produktivitas SDM. Seorang pegawai KPP Madya Semarang yang termotivasi untuk mengumpulkan pajak demi kemajuan negara (motivasi intrinsik). Jika pegawai tersebut juga disiplin dalam bekerja, yaitu datang tepat waktu, menyelesaikan laporan dengan benar, dan mengikuti aturan yang berlaku, maka motivasi intrinsiknya

akan diterjemahkan menjadi produktivitas yang tinggi. Disiplin kerja memastikan bahwa motivasi tersebut diarahkan dan diwujudkan dalam tindakan nyata, seperti kepatuhan terhadap aturan, pemenuhan target, dan peningkatan efisiensi

Motivasi intrinsik memberikan fondasi yang kuat untuk disiplin kerja. Ketika pegawai merasa pekerjaan mereka bermakna dan menyenangkan, akan lebih mudah untuk mempertahankan disiplin dalam bekerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas (Savizqy, Sriathi & Surya, 2024). Pegawai dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan merasa senang dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya, merasa memiliki tujuan dan makna dalam pekerjaan yang dilakukan (Yanto, Utami & Rusandi, 2023). Dorongan motivasi intrinsik ini akan mendorong pegawai untuk lebih disiplin dalam bekerja. Pegawai akan lebih patuh pada aturan, lebih fokus, dan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Sudaryono & Sutianingsih, 2023). Disiplin kerja yang tinggi akan berdampak positif pada produktivitas. Pegawai yang disiplin cenderung lebih efektif dan efisien dalam bekerja, sehingga hasil kerja mereka lebih optimal (Yani, Rismawan & Andika, 2023).

b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai Melalui Disiplin Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *P-Values specific indirect effect* adalah sebesar $0,006 < 0,05$ dan nilai *T-Statistics* $(2,524) > 1,96$

dengan nilai original sampel sebesar 0,119 (positif) hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yaitu disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan komitmen Organisasi terhadap produktivitas SDM.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap produktivitas SDM, hal ini menjelaskan bahwa disiplin kerja dapat memperkuat pengaruh komitmen organisasi terhadap produktivitas SDM. Seorang pegawai pajak yang memiliki disiplin kerja yang baik, seperti mengikuti prosedur audit dengan benar, memeriksa data secara teliti, dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas, akan membantu pegawai pajak untuk mencapai produktivitas yang tinggi, terutama jika didukung oleh komitmen organisasi yang kuat.

Disiplin kerja berperan sebagai mediator antara komitmen organisasi dan produktivitas karena komitmen organisasi yang tinggi, tanpa disiplin kerja yang baik mungkin tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang signifikan (Muchzamil, Sujono & Putera, 2019). Selain itu disiplin kerja yang baik menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan teratur, di mana setiap orang tahu apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mencapai tujuan bersama (Mubarok, Komaludin & Suroso, 2024). Disiplin kerja membantu pegawai fokus pada tugas mereka, mengurangi gangguan, dan meningkatkan motivasi untuk mencapai hasil yang optimal (Negara, Utami & Saraswati, 2025).

Komitmen organisasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang

lebih baik jika didukung oleh disiplin kerja yang baik pula. Disiplin kerja memastikan karyawan mematuhi aturan, prosedur, dan target kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas (Santoso, Winarti & Taufiq, 2024). Komitmen yang kuat juga mendorong pegawai untuk lebih disiplin dalam bekerja, tepat waktu, dan mencari cara untuk meningkatkan kinerja. Pegawai lebih cenderung untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan baik dan mencari peluang untuk berkontribusi lebih (Pitaloka & John, 2024).



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dimana pegawai yang memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan, cenderung lebih disiplin dalam menjalankan tugas-tugasnya.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dimana pegawai yang merasa terikat secara emosional dan psikologis dengan organisasi cenderung lebih patuh pada aturan dan norma yang berlaku
3. Motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, dimana pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih fokus, lebih kreatif, dan lebih berdedikasi dalam pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas SDM.
4. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, dimana pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung lebih loyal, berdedikasi, dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas SDM.
5. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas SDM, dimana disiplin kerja yang baik membuat pegawai lebih patuh pada

aturan dan prosedur kerja, yang dapat mengurangi kesalahan dan meningkatkan efisiensi yang mendorong peningkatan produktivitas SDM.

6. Disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan motivasi intrinsik terhadap produktivitas SDM, artinya disiplin kerja memiliki peran penting dalam mewujudkan potensi penuh dari motivasi intrinsik pegawai yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas SDM yang optimal
7. Disiplin kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap produktivitas SDM, artinya disiplin kerja yang baik menjadi kunci untuk mewujudkan komitmen menjadi tindakan nyata yang berdampak pada peningkatan produktivitas SDM.

5.2. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan motivasi intrinsik, komitmen Organisasi dan disiplin kerja

1. Motivasi intrinsik

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah kemajuan dalam karir, sehingga KPP Madya Semarang dapat meningkatkan kemajuan karir pegawai melalui beberapa strategi seperti pengembangan keterampilan dengan menyelenggarakan program pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan teknis dan non-teknis pegawai, seperti pelatihan SEO, copywriting, atau public speaking. Selain itu KPP Madya Semarang dapat memberikan kesempatan rotasi jabatan atau pengayaan pekerjaan dapat memperluas pengalaman karyawan dan memberikan tantangan baru yang dapat mengembangkan keterampilan mereka. KPP Madya Semarang juga

dapat melakukan pembentukan jaringan profesional dengan menyediakan jalur karir yang jelas dan terstruktur (*career pathing*) dapat membantu karyawan memahami peluang pengembangan karir di dalam organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu melakukan bimbingan dan evaluasi berkala untuk mendukung perkembangan karir karyawan

2. Disiplin Kerja

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah tata cara kerja, sehingga KPP Madya Semarang dapat meningkatkan tata cara pegawai melalui beberapa strategi seperti melakukan komunikasi efektif dengan memberikan umpan balik yang konstruktif secara teratur, baik secara formal maupun informal, menciptakan lingkungan dimana pegawai merasa nyaman untuk berbagi ide dan masukan. Selain itu KPP Madya Semarang dapat melakukan adopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas, seperti sistem manajemen kinerja berbasis digital. KPP Madya Semarang dapat melakukan penilaian kinerja secara berkala untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan memberikan umpan balik yang membangun

3. Komitmen Organisasi

Indikator terendah dalam penelitian ini adalah keinginan untuk bekerja keras, sehingga KPP Madya Semarang dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk bekerja keras melalui beberapa strategi seperti menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pelatihan dan pengembangan, menetapkan tujuan yang jelas, memberikan penghargaan dan pengakuan, serta memastikan komunikasi yang efektif. Selain itu, penting juga untuk

memberikan kompensasi yang kompetitif, peluang pengembangan karir, dan menjaga keseimbangan kehidupan kerja pegawai.

5.3. Keterbatasan dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan penelitian, diantaranya:

1. Ukuran sampel yang digunakan hanya dilakukan dalam satu kantor pajak yaitu KPP Madya Semarang, sehingga penelitian kedepannya dapat dilakukan dengan mengambil sampel yang lebih luas lagi yaitu di wilayah Jawa Tengah.
2. Kuesioner yang digunakan berbentuk pertanyaan tertutup, sehingga dapat membatasi kedalaman informasi yang diperoleh, sehingga kedepannya kuesioner dapat menambahkan pertanyaan terbuka agar responden dapat memberikan penjelasan lebih detail.
3. Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu mengganti variabel independent lain yang berpengaruh terhadap produktivitas SDM seperti pemberdayaan SDM (Rohana, Hafel & Purwanto, 2024), lingkungan kerja non fisik (Nur, Abdullah & Kusuma, 2022) dan kepuasan kerja (Yani & Suwanto, 2025), untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2019). *Konsep Dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada.
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik* (Edisi Revisi VI). PT Rineka Cipta.
- Ghozali, I. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Dengan Program Smartpls 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2017). *Partial Least Squares: Konsep, Metode, Dan Aplikasi Menggunakan Program Warppls 5.0* (Edisi Ke-3). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua, Cetakan Ke-18). BPFE.
- Rivai, H. V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik* (Edisi Kedua). Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Alfabeta.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1-14.
- Ainur Yakin, S., & Echdar, S. (2022). Pengaruh Kompetensi SDM, Komitmen Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Pegawai Pada Bappeda Kabupaten Jeneponto. *Ezenza Jurnal*, 1(1), 1-15.

- Arida, A. K. D. P. (2013). Effect Of Motivation, Work Environment, And Leadership On Employee Performance At PT. SAI Apparel Semarang. *Dinamika Manajemen*, 2(7), 49-64.
- Gabriella. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Karakteristik Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan AJB Bumiputera 1912 Kantor Cabang Manado Tikala. *Jurnal EMBA*, 7(2), 2531–2540.
- Heru Budi Santoso. (2023). Peran Mediasi Produktivitas Kerja Pada Hubungan Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Lupi Bakery). *Journal Of Management Studies*, 17(2), Oktober 2023.
- Kusuma, A. A., & Nugroho, D. W. P. S. (2012). The Effect Of Compensation, Work Environment, And Motivation On The Performance Of Employees At PT. Coca Cola Bottling Central Jaya. *Jurnal Mahasiswa Q-MAN*, 1(3), 83-91.
- Maliah, D. (2023). Pengaruh Sikap Kerja Dan Keterampilan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (PPI). *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(1), 104-119.
- Menhard, Y., & Safrizal. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Az-Zuhra Property Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(2).
- Muhtarom, A., Syairozi, I., & Wardani, N. D. (2022). Analisis Persepsi Harga, Kualitas Pelayanan, Customer Relationship Marketing, Dan Kepercayaan Terhadap Peningkatan Penjualan Dimediasi Loyalitas Pelanggan Pada UMKM Ayam Potong Online Elmonsu. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 743-755.
- Recky, W., Widyawati, & Nazaruddin. (2023). Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Disiplin Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia (AMNESIA)*, 1(1), Maret 2023.
- Salju, S., & Lukman, M. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Comindo Mitra Sulawesi Cabang Palopo. *Jurnal STIE M*, 1-15.
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(4), Juli 2013.

- Sumampo, L., & Sunardi, H. P. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus PT Cikal Jaya Permai). *E-Jurnal UKRIDA*.
- Wati, W. A. (2013). Effect Of Role Conflict, Compensation, And Work Environment On Employee Performance (Studies In PT. Sinar Niaga Sejahtera Semarang Branch). *Dinamika Manajemen*, 2(2), 97-112.
- Wayan Dunie. (2017). Pengaruh Motivasi Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Charitas Belitang Oku Timur. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, 15(2), 93-101.

