

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI MOTIVASI INTRINSIK
DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat)**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Studi Magister Manajemen



**Disusun Oleh :
NOVAN AJI NUGROHO
NIM : 20402400427**

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

LEMBAR PENGESAHAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI MOTIVASI INTRINSIK DENGAN KOMITMEN
AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat)**

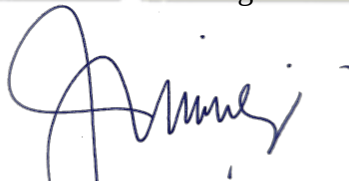
Disusun oleh:

NOVAN AJI NUGROHO

NIM: 20402400427

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis
Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Semarang, Agustus 2025

Pembimbing



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

NIK. 21049209

LEMBAR PENGUJIAN

**MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
MELALUI MOTIVASI INTRINSIK DENGAN KOMITMEN
AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat)**

Disusun oleh:

NOVAN AJI NUGROHO

NIM: 20402400427

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal Agustus 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si

NIK. 21049209

Penguji I

Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM.

NIK. 210491025

Penguji II

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

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

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Novan Aji Nugroho
NIM : 20402400427
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul “MODEL PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI MOTIVASI INTRINSIK DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING” sebagai berikut :

1. Tesis ini merupakan karya asli yang belum pernah saya ajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen, baik di Universitas Islam Sultan Agung Semarang (Unissula) maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Seluruh isi tesis ini merupakan hasil perumusan dan gagasan penelitian saya sendiri, dengan pengecualian arahan yang diberikan oleh dosen pembimbing.
3. Naskah ini tidak memuat karya atau pendapat pihak lain maupun penulis sendiri yang telah dipublikasikan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis telah dicantumkan sebagai rujukan dengan menyebutkan nama penulis dan/atau mencantumkannya dalam daftar pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, Agustus 2025

Yang memberi pernyataan,



Novan Aji Nugroho

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menelaah pengaruh motivasi intrinsik serta komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat. Selain itu, penelitian ini menelusuri fungsi komitmen afektif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif pada 116 responden, menggunakan kuesioner berskala Likert sebagai instrumen pengumpulan data. Analisis data dilakukan melalui teknik Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.

Hasil penelitian ini mengungkap bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif maupun kinerja pegawai. Komitmen afektif sendiri terbukti memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia. Selain itu, komitmen afektif berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara motivasi intrinsik dengan kinerja pegawai. Temuan ini memberikan masukan berharga bagi manajemen KPP Pratama Semarang Barat dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dengan menitikberatkan pada peningkatan motivasi intrinsik dan penguatan komitmen afektif guna mengoptimalkan kinerja.

Kata kunci: motivasi intrinsik, komitmen afektif, kinerja sumber daya manusia

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of intrinsic motivation and affective commitment on the performance of human resources at the Pratama Tax Office (KPP) Semarang Barat. In addition, it explores the role of affective commitment as a mediating variable in the relationship between intrinsic motivation and employee performance. The research employed a quantitative method involving 116 respondents, using a Likert-scale questionnaire as the data collection instrument. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling technique based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS version 4 software.

The findings reveal that intrinsic motivation has a positive and significant effect on both affective commitment and employee performance. Affective commitment itself was found to contribute positively and significantly to human resource performance. Furthermore, affective commitment serves as a mediating variable that strengthens the relationship between intrinsic motivation and employee performance. These results provide valuable insights for the management of KPP Pratama Semarang Barat in designing human resource development programs, particularly by focusing on enhancing intrinsic motivation and strengthening affective commitment to optimize performance.

Keywords: intrinsic motivation, affective commitment, human resource performance

KATA PENGANTAR

Segala puji ke hadirat Allah SWT. Berkat limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, penulis berhasil menuntaskan penyusunan tesis ini sebagai salah satu syarat akhir untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Manajemen.

Tesis yang berjudul *"Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Intrinsik dengan Komitmen Afektif sebagai Variabel Intervening"* ini dirancang untuk menyajikan penjelasan menyeluruh mengenai latar belakang permasalahan, tujuan penelitian, teori yang mendasari, serta pendekatan metodologis yang akan diterapkan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini ditujukan untuk memberikan manfaat akademis, dalam ranah manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengembangkan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui pendekatan psikologis dan organisasi yang sesuai dengan dinamika instansi pemerintah dewasa ini.

Selama proses penulisan tesis ini, penulis mendapatkan bantuan, bimbingan, dan masukan berharga dari banyak pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Ibu Dra. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si. selaku Dosen pembimbing, dengan penuh kesabaran, ketulusan, dan perhatian serta senantiasa membimbing, menasihati, dan mendukung penulis dalam setiap tahapan penyusunan hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Unissula, atas segala arahan dan dukungan yang diberikan bagi kemajuan studi para mahasiswa.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Studi Magister Manajemen Unissula, atas motivasi dan panduan yang terus diberikan sejak perkuliahan hingga penelitian.
4. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Barat selaku tempat pelaksanaan penelitian yang telah memberikan kesempatan, bantuan, dan kerja sama dalam pengumpulan data penelitian.

5. Orang tua, istri, beserta anak tercinta yang seantiasa memberikan doa, semangat, pengorbanan, dan dukungan moral sepanjang perjalanan studi hingga penyusunan tesis ini.
6. Segenap pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun dengan berbagai bentuk bantuan, arahan, dan dukungan telah berperan dalam terselesaikannya penelitian yang disusun.

Penulis memahami bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, saran dan kritik yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Penulis juga berharap karya ini dapat memberi manfaat, baik bagi diri sendiri maupun untuk pengembangan ilmu manajemen, terutama terkait peningkatan kinerja sumber daya manusia sektor publik.



Semarang, Agustus 2025

Penulis

Novan Aji Nugroho

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2 Motivasi Intrinsik	10
2.3 Komitmen Afektif.....	12
2.4 Model Empirik Penelitian.....	15
BAB III METODE PENELITIAN	16
3.1 Jenis Penelitian	16
3.2 Variabel dan Indikator	16
3.3 Sumber Data	18
3.4 Metode Pengumpulan Data	18
3.5 Responden	18
3.6 Teknik Analisis	19

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	25
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	25
4.2 Deskripsi Responden	27
4.3 Analisis Deskriptif.....	30
4.4 Analisis Inferensial	36
4.5 Pembahasan	47
BAB V PENUTUP	52
5.1 Kesimpulan.....	52
5.2 Keterbatasan Penelitian	53
5.3 Saran	53
DAFTAR PUSTAKA	56
LAMPIRAN.....	61



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pertumbuhan target penerimaan pajak KPP Pratama Semarang Barat...	4
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian	17
Tabel 4.1 Demografi Responden	28
Tabel 4.2 Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik.....	32
Tabel 4.3 Deskriptif Variabel Komitmen Afektif	34
Tabel 4.4 Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia.....	35
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan <i>Outer Loading</i> dan AVE.	38
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Kriteria Fornell-Larcker	39
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas Konstruk.....	40
Tabel 4.8 Nilai-nilai R^2 , Q^2 , dan f^2	42
Tabel 4.9 Ukuran-ukuran Model Fit	44
Tabel 4.10 Hasil Path Coefficient.....	45
Tabel 4.11 Hasil Uji Mediasi.....	47



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian	15
Gambar 4.1 Hasil Outer Model.....	41



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I. Kuesioner Penelitian	62
Lampiran II. Tabulasi Data Responden	65
Lampiran III. Output SmartPLS 4	75



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Mengingat meningkatnya persaingan/kompetisi global, organisasi dituntut untuk menyesuaikan diri dengan kompleksitas lingkungan yang berkembang. Berbagai variabel kini berperan besar dalam menentukan daya saing dan pencapaian semua organisasi baik publik maupun swasta (Saparso, 2021). Salah satu faktor kunci yang menjadi penentu utama keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia (SDM).

Untuk mencapai tujuan organisasi, SDM sangatlah penting. Perannya tidak hanya ditujukan untuk kepentingan perusahaan, melainkan juga diharapkan memberi dampak positif bagi masyarakat serta kebutuhan individu (Baharudin, 2023). Menurut Smith et al. (2023), SDM adalah individu atau kelompok yang bekerja dalam suatu organisasi dan berfungsi sebagai modal produktif terpenting. Mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang bisa digerakkan untuk menghasilkan nilai tambah bagi organisasi. Sumber daya manusia bukan sekadar tenaga kerja, melainkan aset strategis yang menjembatani antara visi organisasi dan realitas operasional sehari-hari melalui kemampuan adaptasi dan kolaborasi.

Peningkatan kinerja sumber daya manusia adalah elemen penting untuk mencapai tata kelola perusahaan yang efisien (Khalilulloh, 2024). Istilah kinerja diterjemahkan dari performance dan identik dengan penampilan kerja atau prestasi

yang dihasilkan. Pada dasarnya, kinerja dapat dikategorikan menjadi dua: pertama, kinerja sumber daya manusia yang menggambarkan hasil kerja individu, dan kedua, kinerja organisasi yang mencerminkan total hasil kerja yang dicapai lembaga secara menyeluruh. (Taufik dan Badar, 2023). Mathis et al. (2016) menekankan bahwa kinerja sumber daya manusia mencakup seluruh perilaku karyawan, baik yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan, sepanjang berkaitan dengan penyelesaian tugas serta pemenuhan tanggung jawab yang diemban. Maka, mendorong kinerja SDM yang optimal menjadi isu strategis yang perlu dikelola organisasi, termasuk institusi pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Pajak (KPP). Sehingga, kinerja SDM merupakan wujud kontribusi berupa hasil kerja atau prestasi yang diberikan oleh sumber daya manusia dalam organisasi

Di antara berbagai aspek psikologis, komitmen afektif menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja SDM. Komitmen afektif, sebagaimana dikemukakan Meyer dan Allen (1991), adalah situasi/kondisi adanya keterikatan emosional antara SDM dengan organisasinya karena adanya *sense of belonging*, kesesuaian nilai, serta keterlibatan aktif dalam tujuan organisasi. SDM dengan tingkat komitmen afektif tinggi cenderung bekerja dengan penuh dedikasi, bukan semata-mata karena kewajiban formal, melainkan karena adanya motivasi intrinsik untuk berkontribusi. Pada konteks tersebut, komitmen afektif menempati posisi penting sebagai salah satu aspek komitmen organisasi berperan dalam meningkatkan kinerja, mengurangi niat untuk keluar, dan memperkuat hubungan jangka panjang antara karyawan dan organisasi.

Selain itu, motivasi intrinsik menjadi aspek krusial lain yang mempengaruhi perilaku dan kinerja SDM. Secara sederhana, motivasi intrinsik timbul dari dorongan batin individu untuk melaksanakan aktivitas yang dianggap bermakna, menarik, sekaligus memberikan kepuasan pribadi. Ide ini awalnya dipresentasikan oleh Deci dan Ryan (1985) melalui *Self Determination Theory* (SDT), menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis mendasar menjadi faktor utama yang menumbuhkan motivasi intrinsik, yaitu kebutuhan akan otonomi (merasa memiliki kendali), kompetensi (merasa mampu), dan keterhubungan (merasa terhubung dengan orang lain). Dalam perkembangannya, penelitian terbaru tetap menegaskan pentingnya motivasi intrinsik, terutama dalam konteks belajar, bekerja, dan pencapaian tujuan pribadi. Ryan dan Deci (2020) menegaskan bahwa motivasi intrinsik mendorong seseorang untuk terus berusaha tanpa harus menunggu imbalan dari luar, karena kegiatan itu sendiri sudah memberikan kepuasan batin. Penelitian lain oleh Murayama dan Elliot (2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki peran penting dalam mendorong prestasi belajar maupun kinerja, sebab individu dengan dorongan intrinsik biasanya lebih konsisten, berfokus, dan gigih dalam mencapai tujuan yang dianggap berharga. Dengan begitu motivasi intrinsik menjadi salah satu aspek penting dalam menjelaskan bagaimana individu mampu mencapai performa optimal, baik di dunia pendidikan maupun pekerjaan. Wahyuni et al. (2022) mengemukakan bahwa motivasi intrinsik bisa diukur dengan indikator berikut, yaitu prestasi, penghargaan, dan tanggung jawab. Sementara itu, Herzberg (2017) menambahkan bahwa motivasi intrinsik tercermin dalam antusiasme terhadap pekerjaan, penghargaan, sifat pekerjaan, tanggung jawab, serta

peluang peningkatan. Meskipun demikian, hasil penelitian tentang apakah motivasi intrinsik memberi pengaruh kinerja SDM masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Desy Mardianty et al. (2023) memberi pernyataan yakni motivasi intrinsik memberikan pengaruh positif serta signifikan atas kinerja SDM. Sebaliknya, temuan Menhard et al. (2022) menyatakan motivasi intrinsik justru tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Perbedaan temuan ini memperlihatkan *research gap* yang cukup penting untuk diteliti lebih mendalam, terutama pada konteks organisasi sektor publik.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Barat adalah unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang memiliki peran strategis dalam mengoptimalkan penerimaan pajak, khususnya di wilayah operasional Kanwil DJP Jawa Tengah I. Tahun 2022 sampai tahun 2024 target penerimaan KPP Pratama Semarang Barat selalu ada peningkatan cukup signifikan sedangkan dari sisi persentase capaian penerimaan justru mengalami penurunan di setiap tahunnya, gambaran kondisi tersebut disajikan sebagaimana tabel 1.1.

Tabel 1.1 : Pertumbuhan target penerimaan pajak KPP Pratama

Semarang Barat

Tahun	Target Penerimaan Pajak	Capaian Penerimaan Pajak	Persentase Capaian Penerimaan Pajak
2022	1.149.496.669.000	1.473.949.423.520	128,23 %
2023	1.546.302.704.000	1.621.223.963.041	104,85 %
2024	2.080.863.754.000	2.111.724.604.042	101,48 %

Sumber : KPP Pratama Semarang Barat, 2025

Meskipun target penerimaan pajak mengalami peningkatan signifikan dari tahun 2022 hingga 2024, persentase capaian penerimaan justru menunjukkan tren penurunan. Fenomena ini menunjukkan bahwa meskipun secara nominal penerimaan pajak meningkat, namun efektivitas pencapaian target mengalami penurunan setiap tahunnya. Kondisi ini mengindikasikan adanya potensi kesenjangan (*gap*) kinerja sumber daya manusia yang perlu dicermati lebih lanjut. Rendahnya motivasi intrinsik dan lemahnya komitmen afektif diduga menjadi faktor yang berkontribusi terhadap penurunan performa tersebut. Untuk itu, diperlukan penelitian yang mendalam guna mengkaji peran motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja SDM, menggunakan komitmen afektif bertindak menjadi variabel intervening yang menjembatani hubungan tersebut. Penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis untuk mengisi celah (*research gap*) dalam literatur, serta kontribusi praktis bagi KPP Pratama Semarang Barat dalam upaya meningkatkan performa pegawainya guna mencapai target penerimaan pajak secara optimal.

Untuk mewujudkan tujuan/arah yang ditetapkan, organisasi perlu menempuh langkah strategis, salah satunya dengan meningkatkan kinerja SDM (Hilgers dan Faddila, 2023). Sehingga untuk mendukung terealisasi target penerimaan pajak, dapat didukung melalui peningkatan kinerja SDM.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (*research gap*) menunjukkan perbedaan pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM dan fenomena *gap* berupa target penerimaan pajak mengalami peningkatan signifikan dari tahun 2022 hingga 2024, persentase capaian penerimaan justru menunjukkan tren penurunan, Oleh karena itu, "Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia" menjadi rumusan masalah didalam penelitian ini. Berdasarkan konteks tersebut, berikut pertanyaan penelitian dirumuskan dalam penelitian ini:

1. Apa dampak motivasi intrinsik terhadap kinerja sumber daya manusia?
2. Bagaimana dampak motivasi intrinsik memengaruhi komitmen afektif?
3. Apa dampak komitmen afektif terhadap kinerja sumber daya manusia?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menjelaskan dan mengevaluasi bagaimana motivasi intrinsik memengaruhi kinerja sumber daya manusia KPP Pratama Semarang Barat.
2. Menjelaskan dan mengkaji bagaimana motivasi intrinsik di KPP Pratama Semarang Barat memengaruhi oleh komitmen afektif.
3. Menjelaskan dan mengevaluasi bagaimana komitmen afektif memengaruhi kinerja sumber daya manusia KPP Pratama Semarang Barat.

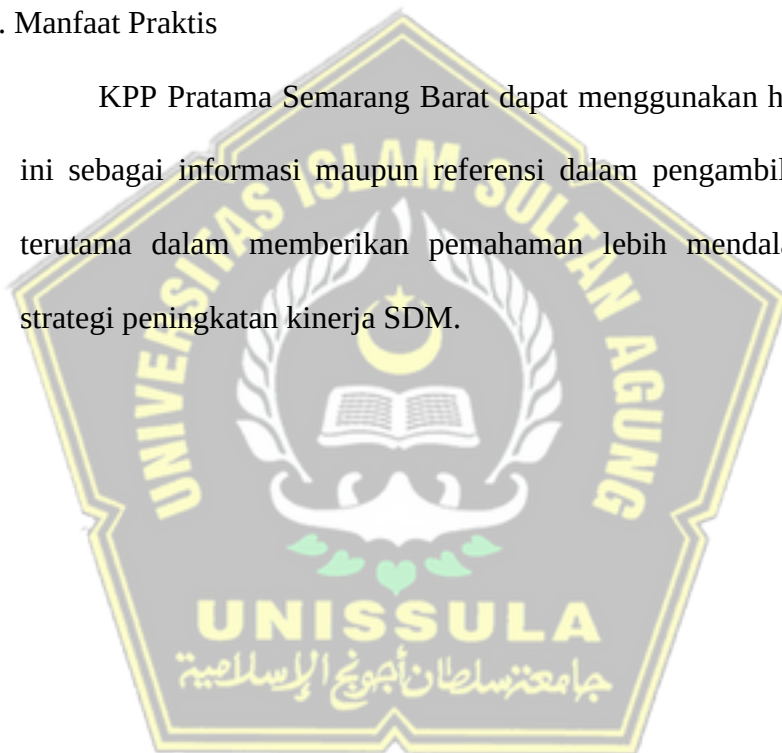
1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Harapan untuk penelitian ini akan memajukan bidang ilmu manajemen SDM dengan menyediakan model untuk meningkatkan kinerja SDM menggunakan motivasi intrinsik dan komitmen afektif sebagai variabel intervening.

2. Manfaat Praktis

KPP Pratama Semarang Barat dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai informasi maupun referensi dalam pengambilan kebijakan, terutama dalam memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai strategi peningkatan kinerja SDM.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Seperti yang dinyatakan oleh Damanik (2021) secara umum kinerja dapat dimaknai sebagai konsep yang kompleks, baik secara definisi maupun pengukurannya. Sehingga pengukuran kinerja sebaiknya dapat mempertimbangkan berbagai dimensi yang relevan. Intinya, kinerja mencerminkan tingkat tanggung jawab mereka di dalam perusahaan, sehingga kinerja organisasi secara keseluruhan juga merupakan refleksi dari kinerja SDM di dalamnya.. Deswanti et al. (2023) menyatakan bahwa Kinerja SDM adalah keseluruhan tindakan yang telah dilakukan SDM/individu untuk melaksanakan yang diberikan kepada SDM oleh organisasi. Kinerja diterjemahkan dari *performance*, yang sering dipahami sebagai prestasi, unjuk kerja, atau penampilan. Kinerja dapat dikaji dari dua sudut pandang, yakni kinerja organisasi dan kinerja SDM/individu. Hasil kerja individu dalam suatu organisasi tercermin dalam kinerja SDM, tetapi pencapaian organisasi secara keseluruhan tercermin dalam kinerja organisasi. Definisi-definisi ini mengarah pada kesimpulan bahwa kinerja SDM adalah hasil yang diperoleh dari tindakan individu dan dapat diukur sebagai usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hafidzi et.al (2023) menyatakan bahwa sejumlah faktor digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia, termasuk: 1.) gaya kepemimpinan, 2.) lingkungan kerja, dan 3.) kompensasi. Sedangkan menurut Mathis et.al. (2016), kinerja SDM dievaluasi menggunakan sejumlah ukuran, termasuk (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, dan (3) tingkat kehadiran. 4.) ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan; 5.) tingkat pengetahuan/pemahaman.

Menurut Damanik (2021) terdapat beberapa indikator yang memengaruhi kinerja SDM yaitu 1.) kepemimpinan, 2.) motivasi 3.) remunerasi. Selanjutnya menurut Anggita et. al. (2023) untuk meningkatkan kinerja SDM, ada elemen yang ikut berperan, seperti: 1.) program pelatihan atau training yang berkualitas. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk mendidik SDM agar memperoleh pengetahuan serta kemampuan yang komprehensif dalam melaksanakan praktik kerja di perusahaan. SDM yang telah menerima pelatihan diharapkan memiliki keahlian yang memadai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya secara efektif. 2.) Motivasi kerja berupa penghargaan atau *rewards* bagi SDM yang memiliki kinerja baik.

Ukuran kinerja SDM di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) diatur secara khusus di Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-12/PJ/2018. Dalam regulasi tersebut, kinerja individu sumber daya manusia diukur melalui Indikator Kinerja Individu (IKI), yaitu ukuran yang disusun berdasarkan sasaran strategis unit kerja dan diturunkan ke level individu sesuai tugas dan fungsi jabatan masing-masing. Indikator kinerja sumber daya manusia yang dinilai meliputi beberapa aspek sebagai berikut: 1.) Disiplin kerja, 2.) Produktivitas kerja, 3.)

Kompetensi kerja, serta 4.) Kerja sama tim 5.) Integritas 6.) Motivasi dan inisiatif 7.) Kualitas layanan. Sedangkan menurut Yang et.al (2022) ukuran kinerja SDM diukur melalui indikator berikut ini 1.) perasaan bangga terhadap pekerjaan 2.) produktivitas kerja 3.) perilaku *ekstra-role*.

2.2. Motivasi Intrinsik

Menurut Sidik et al. (2022), Kata Latin "*movere*", yang bermakna dorongan/gerakan, merupakan asal kata "motivasi". Secara umum, motivasi adalah hasrat, dorongan, dan upaya yang muncul dari dalam diri seseorang untuk menyelesaikan suatu tindakan. Ketika tugas atau pekerjaan tidak terlaksana dengan baik, hal tersebut tentu memiliki penyebab tertentu. Salah satunya mungkin karena sumber daya manusia yang dimaksud tidak memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan, atau bisa juga karena karyawan tidak memiliki dorongan (motivasi) yang cukup untuk melaksanakan tugasnya secara optimal.

Menurut Mangkunegara (2019), terdapat dua elemen utama yang memengaruhi perilaku SDM, yaitu: 1) Motivasi ekstrinsik, atau motivasi dari sumber di luar individu, dan 2) Motivasi intrinsik/motivasi murni, yaitu dorongan dari dalam diri seseorang tanpa pengaruh luar. Sejalan dengan hal tersebut, Aini et al. (2021) menjelaskan bahwa motif yang aktif atau bekerja tanpa memerlukan rangsangan dari luar disebut motivasi intrinsik, karena pada dasarnya dalam diri setiap individu sudah terdapat dorongan alami untuk melakukan suatu aktivitas. Kemudian menurut Kurniawan dan Pratiwi (2022) menjelaskan bahwa Motivasi

intrinsik adalah dorongan dari dalam SDM untuk membangkitkan semangatnya, sehingga mendorong pengembangan diri, peningkatan kemampuan, serta pencapaian kinerja yang optimal. Oleh karena itu, dorongan internal yang mendorong individu atau sumber daya manusia untuk bertindak secara sukarela, sadar, dan tanpa adanya paksaan dari pihak luar dikenal sebagai motivasi intrinsik.

Menurut Herzberg (2017) terdapat beberapa indikator untuk mengukur motivasi intrinsik yakni 1.) Penghargaan, 2.) Prestasi, 3.) Tanggung Jawab, dan 4.) Pengembangan, 5.) Pekerjaan itu. Sedangkan Wahyuni et.al (2022) ada tiga indikator pada motivasi intrinsik yakni 1.) Penghargaan, 2.) Prestasi, dan 3.) Tanggung Jawab.

Menurut penelitian Aini et al. (2021), kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Liliriaja Kabupaten Soppeng dipengaruhi positif dan signifikan oleh motivasi intrinsik. Hasil penelitian tersebut menggambarkan peningkatan kinerja SDM bisa dicapai melalui penguatan motivasi intrinsik organisasional, yang ditunjukkan melalui beberapa indikator utama, yakni pencapaian, penghargaan, pekerjaan itu sendiri, pengembangan/kemajuan, dan tanggung jawab.

Kinerja SDM di Kantor Pusat PT. Bawana Margatama di PT. Adira Multifinance dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi intrinsik, menurut sebuah studi oleh Sidik et.al (2022). Telah ditunjukkan bahwa terdapat hubungan yang paling kuat dan signifikan antara kuantitas dan kualitas kerja dengan dimensi pengembangan diri. Uraian ini menjadi dasar hipotesis penelitian yang diajukan, yaitu:

H1 : Semakin meningkatnya motivasi intrinsik, menjadikan kinerja sumber daya manusia juga semakin meningkat.

2.3. Komitmen Afektif

Teori komitmen organisasi yang diperkenalkan oleh Allen dan Meyer (1990) memang merupakan titik awal yang krusial untuk memahami loyalitas sumber daya manusia terhadap organisasi. Tiga jenis utama komitmen dijelaskan oleh model ini: 1.) Komitmen Afektif, yang mencakup identifikasi dengan organisasi, rasa memiliki, dan hubungan emosional. 2.) Komitmen Keberlanjutan, berdasarkan analisis biaya-manfaat, orang bertahan karena mereka yakin bahwa keluar dari perusahaan akan mengakibatkan kerugian. 3.) Komitmen Normatif: jenis keterikatan ini muncul dari rasa kewajiban atau kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi. Komitmen afektif dipandang memiliki dampak terbesar pada perilaku positif karyawan di antara ketiganya. Orang dengan komitmen afektif yang tinggi akan bertahan di perusahaan karena mereka ingin, bukan karena keharusan. Mereka merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, memiliki loyalitas, serta menunjukkan kontribusi secara sukarela. Sejalan dengan hal tersebut, Sabir et.al (2022) menyoroti bahwa komitmen afektif merupakan prasyarat bagi kesediaan individu untuk mematuhi dan menunjukkan loyalitas terhadap bisnis, yang membuatnya lebih mudah untuk menyesuaikan diri, beroperasi secara efisien, dan menunjukkan tanggung jawab yang tinggi. Dampak akhirnya yakni peningkatan kinerja sumber daya manusia secara optimal. Dari uraian tersebut disimpulkan, komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan

emosional dan rasa memiliki yang membuat sumber daya manusia dengan sukarela tetap bertahan, bangga, serta berkontribusi aktif bagi organisasi tanpa adanya paksaan

Menurut Busro (2020) terdapat beberapa indikator untuk mengukur komitmen afektif yakni 1.) Kepercayaan serta penerimaan terhadap prinsip dan tujuan/arrah organisasi, 2.) Loyalitas terhadap organisasi 3.) Kerelaan berkontribusi bagi organisasi. Kemudian menurut Maranata et. al. (2022) komitmen afektif ditunjukkan dengan: 1.) Keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap cita-cita dan tujuan organisasi, 2.) Kesetiaan terhadap organisasi, dan 3.) Kesiapan untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi. Lebih lanjut, Allen dan Meyer (1990) menyusun indikator untuk mengukur komitmen afektif yang mencerminkan kedalaman keterikatan emosional dan identifikasi individu terhadap organisasi, antara lain 1.) Senang menjadi bagian dari kelompok/organisasi 2.) Ikatan sentimental dengan organisasi 3.) Perasaan ikut serta memiliki dalam organisasi 4.) Identifikasi diri dengan tujuan organisasi 5.) Kesiediaan untuk tetap tinggal di organisasi 6.) Kepedulian terhadap keberhasilan organisasi 7.) Perasaan senang dan nyaman bekerja di organisasi.

Menurut Emiyanti et.al (2020), menyatakan komitmen afektif dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi intrinsik. Hal ini menyiratkan bahwa komitmen afektif karyawan meningkat seiring dengan naiknya tingkat motivasi intrinsik. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan dari dalam diri pegawai dapat meningkatkan rasa keterikatan emosional, kesetiaan, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Temuan tersebut terlihat pada pegawai administrasi RSUD A. Wahab

S. Samarinda, dimana peningkatan motivasi intrinsik mendorong pengembangan komitmen afektif dalam melaksanakan tugas dan kewajiban mereka.

Menurut Kurniawan dan Pratiwi (2022), menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh motivasi intrinsik. Korelasi positif ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen afektif seseorang meningkat seiring dengan motivasi yang dirasakannya. Temuan penelitian ini mendukung temuan Emiyanti et.al (2020), yang juga menyatakan komitmen afektif meningkat karena motivasi intrinsik. Hipotesis berikut dikemukakan berdasarkan uraian tersebut:

H2 : Semakin meningkatnya motivasi intrinsik, menjadikan komitmen afektif sumber daya manusia juga meningkat.

Komitmen afektif memiliki dampak besar pada peningkatan kinerja sumber daya manusia, klaim Chaidir et.al (2023). SDM yang berkomitmen afektif biasanya menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesiapan untuk mengikuti instruksi dan memenuhi harapan. Selain itu, mereka yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan bertekad untuk tetap berada di dalam organisasi dan akan bekerja untuk mencapai tujuan sesuai dengan arahnya. Dengan demikian, dedikasi/komitmen afektif terhadap tujuan organisasi meningkatkan keterlibatan dan ikatan emosional SDM dengan organisasi, selain membantu meningkatkan kinerja SDM.

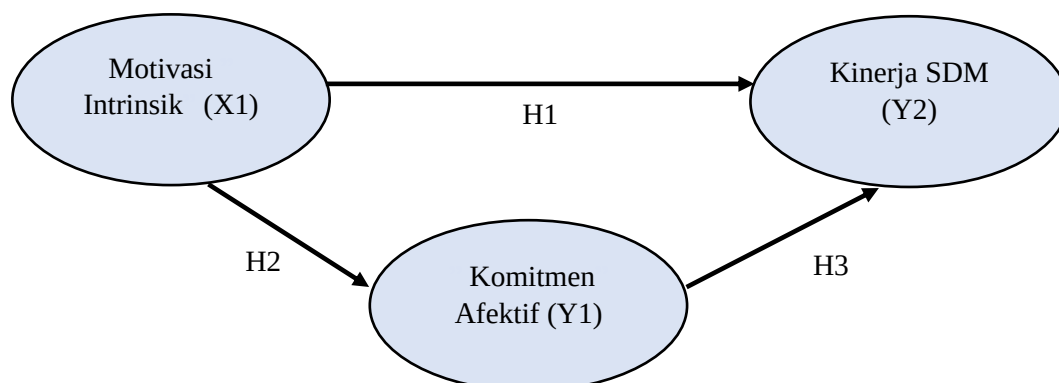
Menurut Nuryani et al. (2023), kinerja SDM mendapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen afektif. Karena sumber daya manusia dengan komitmen afektif yang tinggi memiliki keyakinan yang kuat terhadap organisasi, komitmen afektif secara teoritis dianggap sebagai jenis komitmen yang paling menguntungkan bagi organisasi. Hal tersebut mendorong mereka untuk bekerja secara optimal, meningkatkan kualitas kinerja, serta berupaya mewujudkan tujuan organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang disusun yaitu:

H3 : Semakin meningkatnya komitmen afektif, menjadikan kinerja sumber daya manusia juga terus bertambah.

2.4. Model Empirik Penelitian

Mengacu pada kajian pustaka/literatur, gambar ”2.1” menggambarkan model empirik penelitian. Dalam model tersebut ditunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia meningkat dengan pengaruh dari komitmen afektif serta motivasi intrinsik. Adapun komitmen afektif dipengaruhi secara langsung motivasi intrinsik.

Gambar 2.1 : Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian eksplanatori, yang mencoba menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang diteliti serta mengkarakterisasi dan menjelaskan lokasinya. Penelitian eksplanatori merupakan metodologi penelitian yang secara khusus digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel dan menentukan besarnya pengaruhnya, menurut Sugiyono (2023). Diharapkan metode ini mampu menyajikan gambaran yang jelas, terukur, dan sistematis tentang hubungan antara variabel independen dan dependen, karena metode ini dipilih berdasarkan tujuan penelitian untuk menguji hipotesis yang dirumuskan. Kinerja sumber daya manusia merupakan variabel dependen dalam penelitian ini, komitmen afektif merupakan variabel intervening, dan motivasi intrinsik merupakan variabel independen. Sejalan dengan kerangka konseptual dan asumsi yang dikemukakan, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang berarti selain bersifat deskriptif, juga menawarkan penjelasan menyeluruh tentang pola korelasi dan pengaruh antar variabel.

3.2. Variabel dan Indikator

Kinerja sumber daya manusia, komitmen afektif, dan motivasi intrinsik merupakan variabel penelitian yang digunakan dalam studi ini. Setiap variabel

dibagi menjadi beberapa indikator, yang menjadi dasar penyusunan alat penelitian.

Rincian indikator setiap variabel dapat dilihat pada Tabel 3.1 berikut:

Tabel 3.1 : Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Motivasi Intrinsik (X1) Motivasi/dorongan yang datang dari dalam SDM untuk melakukan sesuatu secara sadar, sukarela, dan bebas dari tekanan luar..	1. Antusiasme 2. Penghargaanm, 3. Pekerjaan itu sendiri, 4. Tanggung Jawab 5. Pengembangan	• Herzberg (2017) • Wahyuni et.al, 2022
2	Komitmen Afektif (Y1) Kondisi dimana sumber daya manusia secara emosional merasa memiliki, senang dan setia menjadi bagian dalam organisasi secara sukarela dan tanpa paksaan	1. Keterikatan emosional 2. Rasa memiliki 3. Perasaan bangga 4. Loyalitas 5. Kepedulian terhadap organisasi	• Allen dan Meyer (1990) • Maranata et. al. (2022)
3	Kinerja SDM (Y2) Tindakan atau perilaku kerja yang ditunjukkan oleh SDM pada organisasi, yang dapat diukur agar mencapai tujuan organisasi	1. Produktivitas kerja 2. Kompetensi kerja 3. Kerja sama tim 4. Integritas 5. Kualitas Layanan	• Direktorat Jenderal Pajak. (2018) • Yang et.al (2022)

Penilaian skala interval menggunakan skala Likert digunakan untuk mengumpulkan data dari kuesioner. Tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan tersebut dinilai menggunakan skala ini. Berikut adalah kriteria penilaiannya:

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

3.3. Sumber Data

Data primer serta sekunder merupakan dua kategori sumber data yang digunakan dalam penelitian. Informasi dikumpulkan langsung dari objek penelitian dikenal sebagai data primer. (Widodo, 2019). Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh lewat penyebaran kuesioner kepada responden, yang terdapat pernyataan/pertanyaan terkait variabel motivasi intrinsik; komitmen afektif; serta kinerja SDM.

Data yang dikumpulkan bersumber dari luar atau sumber yang sebelumnya dapat diakses disebut sebagai data sekunder. KPP Pratama Semarang Barat menyediakan data sekunder penelitian ini, yang meliputi jumlah pegawai dan identitas responden.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode/strategi pengumpulan data di penelitian ini dengan daftar isian/kuesioner. Teknik ini dilakukan langsung melalui daftar pernyataan/pertanyaan yang disampaikan ke responden. Penyampaian kuesioner dilakukan menggunakan media *Google Form* yang diberikan kepada masing-masing responden.

3.5. Responden

Semua subjek maupun objek penelitian yang mempunyai karakteristik tertentu didefinisikan sebagai populasi (Widodo, 2019). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari 116 orang, dimana merupakan SDM yang bekerja pada KPP Pratama Semarang Barat.

Pengertian sampel menurut Widodo (2019) adalah himpunan bagian sebagian dari populasi. Menurut Hair et.al (2019) minimal sampel yang ideal pada penelitian adalah berjumlah 100 sampel. Dengan demikian, penentuan jumlah sampel (sample size) dalam penelitian ini memakai metode sensus, di mana jumlah/ukuran populasi dijadikan sama dengan jumlah/ukuran sampel. Oleh karena itu, seluruh 116 responden yang merupakan sumber daya manusia pada KPP Pratama Semarang Barat dijadikan sebagai sampel penelitian.

3.6. Teknik Analisis

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimanfaatkan guna menyajikan gambaran secara umum mengenai profil responden, mencakup variabel usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan terakhir, dan juga masa kerja. Selain itu, dilakukan pula analisis deskriptif terhadap tanggapan responden atas masing-masing indikator dalam variabel penelitian, yaitu motivasi intrinsik, komitmen afektif, dan kinerja SDM.

Skala Likert lima tingkat digunakan untuk mengukur setiap variabel dalam penelitian ini, yaitu diawali dari skor 1/sangat tidak setuju sampai skor 5/sangat setuju. Untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden, rumus berikut digunakan untuk menghitung nilai rata-rata, atau mean, yang digunakan. (Ferdinand, 2016):

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

Dengan keterangan:

- F1: Frekuensi tanggapan 1 dari responden

- F2: Frekuensi tanggapan 2 dari responden
- F3: Frekuensi tanggapan 3 dari responden
- F4: Frekuensi tanggapan 4 dari responden
- F5: Frekuensi tanggapan 5 dari responden
- N = Jumlah total responden

3.6.2 Analisis Inferensial

Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS), sebuah pendekatan SEM berbasis varian, digunakan dalam prosedur analisis inferensial studi ini. Pendekatan ini dianggap cocok untuk penelitian eksploratif dengan model kompleks dan ukuran sampel yang kurang begitu besar. Versi keempat perangkat lunak SmartPLS digunakan untuk memproses data. Tahapan analisis SEM-PLS penelitian yang dilakukan meliputi beberapa langkah sebagai berikut:

3.6.2.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dengan mengevaluasi validitas dan reliabilitas setiap indikator, model pengukuran (*outer model*) menentukan seberapa baik indikator dapat menangkap konstruk laten yang sedang diukur, melalui pengujian validitas dan reliabilitas setiap indikator. Pengujian dilakukan sebagai berikut:

a. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan

- Tingkat di mana indikator dalam suatu konstruk dapat berkorelasi satu sama lain ditunjukkan oleh validitas konvergen. Kriteria pengujiannya adalah 1.) Nilai loading factor $\geq 0,70$ dianggap valid. Meskipun demikian, *loading*

$factor \geq 0,50$ masih sesuai untuk penelitian eksploratif. (Haryono, 2017). 2.)

Average Variance Extracted (AVE) setidaknya 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa sedikitnya 50% varians dalam indikatornya dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut (Ghozali, 2021).

- Validitas diskriminan suatu konstruk menunjukkan seberapa berbeda konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan dengan memeriksa korelasi antar konstruk dengan akar kuadrat AVE ($\sqrt{AVE}$). Jika $\sqrt{AVE}$ melebihi korelasi antar konstruk, model tersebut dikatakan memiliki validitas diskriminan (Haryono, 2017).

b. Uji Reliabilitas Konstruk

Derajat bebasnya kesalahan pengukuran suatu konstruk ditunjukkan oleh reliabilitas. Diuji dengan dua ukuran utama:

- Cronbach's Alpha: Jika nilai Cronbach's Alpha suatu konstruk di atas 0,70, konstruk tersebut dianggap andal. Angka ini menunjukkan adanya konsistensi yang cukup tinggi di antara indikator-indikator dalam suatu konstruk.
- Composite Reliability: Metrik ini mengevaluasi seberapa konsisten indikator-indikator dalam suatu konstruk. Konstruk memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi ketika nilai CR di atas 0,70 (Ghozali , 2021).

3.6.2.2 Model Struktural/*Inner Model*

Sesuai dengan hipotesis penelitian, hubungan antara konstruk laten dijelaskan oleh model structural/*inner model*..Pengujian *inner model* dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Tingkat di mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen diukur dengan R^2 (*Coefficient of Determination*). Menurut Ghazali (2021), R^2 memiliki kriteria sebagai berikut:

- $R^2 \geq 0,67$ = kriteria “kuat”
- $R^2 \geq 0,33$ = kriteria “sedang”
- $R^2 \geq 0,19$ = kriteria “lemah”

b. *Effect Size* (f^2)

Dalam model struktural, dampak relatif konstruksi eksogen atas konstruksi endogen yang diukur memakai f^2 (*Effect Size*). Besarnya f^2 dihitung dengan melihat perubahan nilai R^2 ketika konstruk eksogen tertentu dikeluarkan dari model, dengan kriteria menurut (Ghozali, 2021) sebagai berikut:

- $f^2 \geq 0,35$ = kriteria “besar”
- $f^2 \geq 0,15$ = kriteria “sedang”
- $f^2 \geq 0,02$ = kriteria “kecil”

c. Model Fit (SRMR)

Model penelitian dinyatakan memenuhi kriteria kelayakan (*fit criteria*) apabila besarnya *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) kurang dari 0,10, dengan nilai ideal berada di bawah 0,08 (Cangur & Ercan, 2015).

d. Predictive Relevance (Q²)

Signifikansi prediktif model yang diperoleh dari proses *blindfolding* dievaluasi menggunakan nilai/besaran Q². Jika nilai Q² > 0, maka model dinyatakan mempunyai kemampuan/kapasitas prediksi baik terhadap konstruk endogen. Rumus perhitungan:

$$Q^2 = 1 - \left(\frac{SSE}{SSO} \right)$$

3.6.2.3 Path Coefficient

Pada model struktural, hubungan langsung antara variabel dijelaskan oleh *Path coefficient*. Hubungan diuji melalui nilai koefisien jalur yang menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh. Analisis ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi jalur langsung dan tidak langsung (Ghozali, 2021).

a. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Uji hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dalam SmartPLS. Pengaruh antar variabel diuji dengan **uji-t**, dengan acuan berikut:

- $t\text{-hitung} > 1,96$ ($p\text{-value} < 0,05$) berarti pengaruh signifikan di taraf 5% (Ghozali, 2021).

b. Uji Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)

Dengan variabel mediasi, uji mediasi digunakan untuk menentukan dampak tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Analisis mediasi dalam penelitian ini menggunakan output *Specific Indirect Effects* yang diperoleh dari prosedur bootstrapping pada perangkat lunak SmartPLS. Dalam konteks penelitian ini, hubungan motivasi intrinsik dan kinerja SDM melalui komitmen afektif adalah salah satu faktor tidak langsung yang sedang diperiksa.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

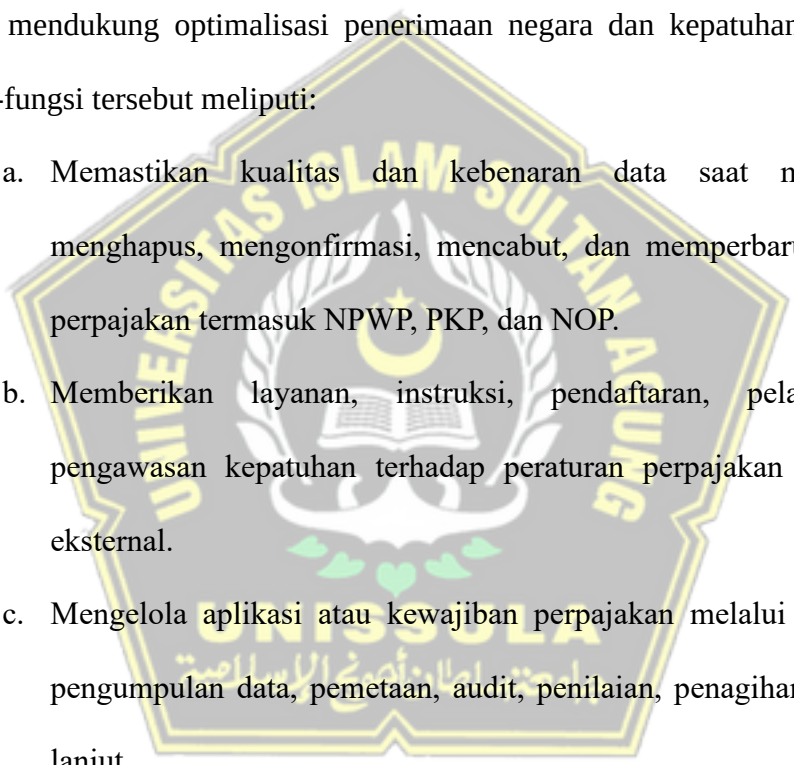
Salah satu unit pelaksana teknis yang diawasi oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kementerian Keuangan Republik Indonesia, adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Barat. Lembaga ini mempunyai fungsi strategis untuk memberikan pelayanan, penyuluhan, serta melaksanakan pengawasan dan juga penegakan hukum dalam bidang perpajakan pada wilayah administratif yang menjadi tanggung jawabnya. KPP Pratama Semarang Barat secara geografis terletak di Jalan Pemuda Nomor 1, Dadapsari, Semarang Utara, Kota Semarang. KPP Pratama Semarang Barat memiliki cakupan kerja pada lima kecamatan berikut:

- a. Semarang Barat terdiri atas 16 (enam belas) kelurahan;
- b. Ngaliyan terdiri atas 10 (sepuluh) kelurahan;
- c. Mijen terdiri atas 14 (empat belas) kelurahan;
- d. Gunungpati terdiri atas 16 (enam belas) kelurahan;
- e. Tugu terdiri atas 7 (tujuh) kelurahan.

4.1.2. Tugas, Fungsi, serta Struktur Organisasi

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama bertugas melaksanakan pelayanan, edukasi, pengawasan, dan penegakan hukum bagi wajib pajak sesuai dengan PMK

Nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017. Tanggung jawab ini meliputi administrasi PBB, PPN, PPnBM, PPh, dan Pajak Tak Langsung Lainnya. Selain itu, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, KPP Pratama bertugas menguasai informasi mengenai subjek dan objek pajak yang menjadi kewenangannya. KPP Pratama menyelenggarakan tugas pokok terkait tanggung jawab tersebut di atas dalam rangka mendukung optimalisasi penerimaan negara dan kepatuhan perpajakan. Fungsi-fungsi tersebut meliputi:

- 
- a. Memastikan kualitas dan kebenaran data saat mendaftarkan, menghapus, mengonfirmasi, mencabut, dan memperbarui basis data perpajakan termasuk NPWP, PKP, dan NOP.
 - b. Memberikan layanan, instruksi, pendaftaran, pelaporan, dan pengawasan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan internal dan eksternal.
 - c. Mengelola aplikasi atau kewajiban perpajakan melalui pemantauan, pengumpulan data, pemetaan, audit, penilaian, penagihan, dan tindak lanjut.
 - d. Memantau kolaborasi perpajakan, mengelola risiko, piutang pajak, dan kinerja organisasi.
 - e. Mengkoordinasikan operasional kantor dan menangani dokumen perpajakan dan non-pajak secara sistematis dan terpadu.

Kategori KPP Pratama Golongan II termasuk didalamnya terdapat KPP Pratama Semarang Barat. Struktur organisasi KPP Pratama Semarang Barat

dipimpin oleh seorang Kepala Kantor, sesuai dengan PMK 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas PMK 210/PMK.01/2017. Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Kantor membawahi beberapa seksi serta jabatan fungsional, yang secara umum terdiri atas:

1. Sub bagian Umum dan Kepatuhan Internal
2. Seksi Penjaminan Kualitas Data
3. Seksi Pelayanan
4. Seksi Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan
5. Seksi Pengawasan I
6. Seksi Pengawasan II
7. Seksi Pengawasan III
8. Seksi Pengawasan IV
9. Seksi Pengawasan V
10. Seksi Pengawasan VI
11. Jabatan Fungsional



4.2. Deskripsi Responden

Kuesioner yang disebarluaskan kepada pegawai KPP Pratama Semarang Barat dengan total sejumlah 116 responden memberikan peneliti data yang kemudian diproses. Karakter responden dilihat pada table 4.1 berikut:

Tabel 4.1 : Demografi Responden

Identitas	Keterangan	Jumlah	Persentase
Usia	20 s.d. 30 tahun	29	25.0%
	31 s.d. 40 tahun	43	37.1%
	41 s.d. 50 tahun	22	19.0%
	> 50 tahun	22	19.0%
Jenis Kelamin	Laki-laki	69	59.5%
	Perempuan	47	40.5%
Pendidikan	SMA	4	3.4%
	Diploma	36	31.0%
	Sarjana (S1)	48	41.4%
	Magister (S2)	28	24.1%
Lama Bekerja	< 5 tahun	2	1.7%
	> 5 s.d. 10 tahun	36	31.0%
	>10 s.d. 20 tahun	38	32.8%
	> 20 tahun	40	34.5%

Sumber : “Data” Primer yang diolah, “ 2025

Mayoritas responden, atau 43 orang, atau 37,1% dari total responden, berusia antara 31 dan 40 tahun, menurut Tabel 4.1, yang memberikan informasi demografis tentang responden. Rentang usia ini termasuk dalam rentang usia produktif, di mana seseorang umumnya berada pada puncak energi fisik, ketajaman berpikir, dan kestabilan emosional dalam bekerja. Kelompok usia ini biasanya memiliki kombinasi antara semangat kerja yang tinggi dan pengalaman kerja yang sudah cukup matang, sehingga kelompok usia ini diharapkan berperan strategis dalam mewujudkan sasaran organisasi secara lebih efektif. Karakteristik ini juga mengindikasikan bahwa populasi penelitian memiliki potensi besar dalam hal produktivitas, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, dan keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan di tempat kerja.

Komposisi responden menunjukkan bahwa kelompok laki-laki lebih banyak, dengan jumlah 69 orang atau sekitar 59,5. Dominasi pegawai laki-laki ini

dapat mencerminkan komposisi SDM di KPP Pratama Semarang Barat yang pada umumnya memang lebih banyak diisi oleh pegawai laki-laki, khususnya pada posisi-posisi yang memerlukan mobilitas tinggi seperti Pengawasan, Pemeriksaan, Penilaian, dan Penagihan, dan Jabatan Fungsional. Meskipun demikian, proporsi sumber daya manusia perempuan juga cukup besar, yaitu sebanyak 47 orang atau 40,5%, yang menunjukkan bahwa keterlibatan perempuan di KPP Pratama Semarang Barat cukup signifikan, terutama pada bagian pelayanan, administrasi, dan pengolahan data. Hal ini mencerminkan bahwa Direktorat Jenderal Pajak menerapkan prinsip kesetaraan gender dalam penempatan sumber daya manusia di berbagai bidang tugas.

Sebanyak 48 responden (41,4%) memiliki gelar sarjana (S1), yang merupakan mayoritas responden dalam hal pendidikan akhir. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan formal yang relatif tinggi, yang diharapkan dapat menunjang pemahaman mereka terhadap konsep-konsep pekerjaan, prosedur operasional, maupun teknologi yang digunakan. Tingkat pendidikan ini juga dapat berpengaruh terhadap cara pandang responden dalam mengisi kuesioner, karena mereka kemungkinan memiliki kemampuan analitis yang baik dan pemahaman yang cukup terhadap konteks pertanyaan penelitian.

Distribusi lama bekerja responden memperlihatkan bahwa 40 orang (34,5%) bekerja lebih dari 20 tahun. Fakta ini menggambarkan bahwa kebanyakan/mayoritas responden merupakan SDM senior yang telah lama mengabdikan dan memiliki pemahaman mendalam terhadap proses kerja, budaya organisasi, serta dinamika internal yang terjadi. Pengalaman kerja yang panjang ini

biasanya menjadi modal penting dalam menjaga stabilitas kinerja organisasi, karena sumber daya manusia senior sering menjadi rujukan bagi rekan kerja yang lebih baru, baik dalam hal pengetahuan teknis maupun penyelesaian masalah di tempat kerja.

Dengan demikian, profil mayoritas responden dalam penelitian ini menggambarkan SDM yang matang secara usia, didominasi laki-laki, memiliki latar belakang pendidikan tinggi, serta pengalaman kerja yang panjang. Karakteristik ini memberikan gambaran bahwa populasi yang diteliti cenderung stabil, berpengalaman, dan memiliki kompetensi memadai, yang pada akhirnya dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap variabel-variabel penelitian.

4.3. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif ini disusun untuk merangkum jawaban responden terhadap seluruh item pertanyaan dalam instrumen penelitian, khususnya yang berkaitan dengan masing-masing indikator dari variabel yang diteliti. Melalui perhitungan indeks numerik, diperoleh gambaran mengenai sejauh mana persepsi responden terhadap variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian.

Setiap variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert dengan lima tingkat pernyataan, dimulai dari nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga nilai 5 (sangat setuju). Untuk mengetahui kecenderungan respons dari para responden, dilakukan perhitungan nilai indeks menggunakan rumus Ferdinand (2016) sebagai berikut:

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

Dengan keterangan:

- F1: Frekuensi tanggapan 1 dari responden
- F2: Frekuensi tanggapan 2 dari responden
- F3: Frekuensi tanggapan 3 dari responden
- F4: Frekuensi tanggapan 4 dari responden
- F5: Frekuensi tanggapan 5 dari responden
- N = Jumlah total responden

Untuk memberikan interpretasi terhadap hasil perhitungan indeks pada masing-masing indikator, digunakan klasifikasi kategori berdasarkan nilai interval.

Interval tersebut dihitung dengan rumus:

$$\text{Interval} = \frac{(\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal})}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Interval} = \frac{(5 - 1)}{3} = 1,33$$

Skala distribusi untuk setiap kriteria pengumpulan data ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan ini:

Rendah: 1,00 – 2,33

Sedang: 2,34 – 3,67

Tinggi: 3,68 – 5,00

Klasifikasi ini digunakan untuk menafsirkan kecenderungan nilai indeks terhadap masing-masing variabel dan indikator dalam penelitian.

4.3.1. Motivasi Intrinsik (X1)

Lima (5) indikator digunakan pada penelitian untuk mengukur variabel motivasi intrinsik, yang masing-masing direpresentasikan oleh satu pernyataan dalam kuesioner, sehingga total terdapat lima butir pernyataan yang menggambarkan keseluruhan indikator tersebut.

Tabel 4.2 : Deskriptif Variabel Motivasi Intrinsik

[Kode]	[Indikator]	[Mean]	[Kategori]
X1. 1	Antusiasme	3.68	Tinggi
X1. 2	Penghargaan	3.69	Tinggi
X1. 3	Pekerjaan itu sendiri,	3.68	Tinggi
X1. 4	Tanggung Jawab	3.70	Tinggi
X1. 5	Pengembangan	3.70	Tinggi
Grand Mean		3.69	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.2 menampilkan analisis deskriptif variabel motivasi intrinsik pada pegawai KPP Pratama, dengan *Grand Mean* sebesar 3,69 termasuk dalam predikat kategori tinggi. Hal ini terbukti secara umum, motivasi intrinsik SDM berada pada tingkat yang baik, sehingga dapat menjadi faktor positif dalam mendukung kinerja sumber daya manusia.

Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah Tanggung Jawab (X1.4) dan Pengembangan (X1.5), masing-masing dengan *mean* 3,70. Hal ini mengindikasikan bahwa SDM memiliki rasa tanggung jawab yang kuat terhadap pekerjaannya, serta menunjukkan minat dan komitmen yang tinggi dalam mengembangkan

kemampuan diri. Kedua aspek ini menjadi pendorong utama yang membentuk motivasi intrinsik sumber daya manusia.

Sementara itu, indikator dengan rata-rata terendah adalah Antusiasme (X1.1) dan Pekerjaan itu sendiri (X1.3) yang masing-masing memiliki nilai mean 3,68. Meskipun masih dalam predikat kategori tinggi, hal ini memperlihatkan ada peluang untuk lebih meningkatkan antusiasme sumber daya manusia serta apresiasi terhadap makna pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga motivasi intrinsik dapat semakin optimal.

Secara keseluruhan, seluruh indikator motivasi intrinsik berada dalam kategori "Tinggi", mencerminkan bahwa SDM KPP Pratama Semarang Barat sudah memiliki dorongan internal yang baik untuk bekerja, baik melalui rasa tanggung jawab, apresiasi terhadap pekerjaannya, maupun keinginan untuk terus berkembang. Namun, penguatan pada aspek antusiasme kerja dan pemaknaan pekerjaan tetap perlu dilakukan agar motivasi intrinsik dapat lebih maksimal.

4.3.2. Komitmen Afektif (Y1)

Lima (5) indikator digunakan pada penelitian untuk mengukur variabel komitmen afektif, masing-masing direpresentasikan oleh satu pernyataan dalam kuesioner, sehingga total terdapat lima butir pernyataan yang menggambarkan keseluruhan indikator tersebut.

Tabel 4.3 : Deskriptif Variabel Komitmen Afektif

Kode	Indikator	Mean	Kategori
Y1.1	Keterikatan emosional	3.77	Tinggi
Y1.2	Rasa memiliki	3.78	Tinggi
Y1.3	Perasaan bangga	3.90	Tinggi
Y1.4	Loyalitas	3.81	Tinggi
Y1.5	Kepedulian terhadap organisasi	3.83	Tinggi
Grand Mean		3.82	

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.3 menyajikan hasil analisis deskriptif Komitmen Afektif untuk SDM di KPP Pratama Semarang Barat. Berdasarkan perhitungan, diperoleh Grand Mean dengan nilai 3,82 sehingga mendapat predikat kategori tinggi. Hal ini memperlihatkan secara umum, SDM memiliki keterikatan/hubungan emosional, rasa memiliki, dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi, sehingga mendukung terciptanya kinerja yang optimal.

Indikator dengan rata-rata tertinggi adalah Perasaan bangga (Y1.3) dengan nilai mean 3,90. Temuan ini menunjukkan bahwa mayoritas SDM mempunyai rasa bangga yang tinggi kepada pekerjaannya, yang mendorong keterikatan emosional positif dan motivasi untuk berkinerja lebih baik.

Indikator lain yang juga menunjukkan nilai tinggi adalah Kepedulian terhadap organisasi (Y1.5) dengan mean 3,83, diikuti oleh Loyalitas (Y1.4) dengan mean 3,81. Kedua indikator ini memperlihatkan bahwa SDM tidak hanya terikat secara emosional, tetapi juga memiliki keinginan untuk berkontribusi positif dan mempertahankan hubungan kerja jangka panjang dengan organisasi.

Sementara itu, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Keterikatan emosional (Y1.1) dengan mean 3,77, meskipun masih dalam kategori "Tinggi". Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian SDM masih memiliki peluang untuk memperdalam hubungan emosionalnya dengan organisasi, misalnya melalui peningkatan kegiatan yang membangun rasa kebersamaan dan kebanggaan bekerja.

Secara keseluruhan, tingginya skor pada seluruh indikator mengindikasikan bahwa SDM di KPP Pratama Semarang Barat memiliki komitmen afektif yang solid, yang dapat menjadi modal penting dalam menjaga stabilitas organisasi, meningkatkan motivasi kerja, serta memperkuat keberhasilan pencapaian target kinerja.

4.3.3. Kinerja “Sumber” Daya Manusia (Y2)

Lima (5) indikator digunakan pada penelitian untuk mengukur variabel kinerja SDM, yang masing-masing direpresentasikan oleh satu pernyataan dalam kuesioner, sehingga total terdapat lima butir pernyataan yang menggambarkan keseluruhan indikator tersebut.

Tabel 4.4 : Deskriptif Variabel Kinerja Sumber Daya Manusia

Kode	Indikator	Mean	Kategori
Y2.1	Produktivitas kerja	3.90	Tinggi
Y2.2	Kompetensi kerja	3.92	Tinggi
Y2.3	Kerja sama tim	3.89	Tinggi
Y2.4	Integritas	3.91	Tinggi
Y2.5	Kualitas Layanan	3.94	Tinggi
Grand Mean		3.91	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tampak pada tabel 4.4, variabel kinerja SDM KPP Pratama Semarang Barat mempunyai *grand mean* senilai 3,91, sehingga memiliki predikat kategori tinggi. Dari hal tersebut menjelaskan bahwa kinerja SDM secara umum berada pada level yang baik.

Indikator yang memiliki nilai mean tertinggi adalah kualitas layanan (Y2.5) dengan skor 3,94. Hal ini menandakan bahwa mayoritas sumber daya manusia merasa telah memberikan mutu layanan yang baik sesuai standar perusahaan, tepat waktu, dan memuaskan pihak penerima layanan. Skor ini juga mengindikasikan adanya komitmen tinggi dalam menjaga mutu hasil kerja dan interaksi pelayanan.

Indikator yang memiliki skor terendah adalah kerja sama tim (Y2.3) dengan skor 3,89. Walau masih dalam kategori tinggi, skor ini menjelaskan bahwa ada ruang perbaikan dalam membangun sinergi dan koordinasi antarpegawai agar produktivitas dan efektivitas kerja dapat lebih optimal.

Secara keseluruhan, skor tinggi pada seluruh indikator seperti produktivitas kerja, kompetensi kerja, integritas, dan kualitas layanan menggambarkan bahwa SDM di KPP Pratama Semarang Barat telah berkinerja dengan baik, memberikan dampak positif terhadap pencapaian tujuan organisasi, dan berdedikasi penuh dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

4.4. Analisis Inferensial

Pada tahap ini, analisis inferensial dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS), metode yang sesuai untuk penelitian eksploratif dengan model kompleks dan sampel terbatas. Pengolahan

data menggunakan SmartPLS versi 4, dengan tahapan analisis sebagai berikut: (1) model pengukuran (*outer model*) guna menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, serta juga reliabilitas konstruk; (2) model struktural (*inner model*) untuk menilai korelasi antar konstruk laten dengan memakai R^2 , f^2 , SRMR, dan Q^2 ; (3) *path coefficient* guna mengevaluasi arah serta juga kekuatan pengaruh dengan pengujian hipotesis *bootstrapping* serta uji mediasi untuk menilai pengaruh tidak langsung antar variabel.

4.4.1 Model Pengukuran/Outer Model

Model pengukuran/*outer model* dipakai untuk melakukan uji validitas serta juga reliabilitas konstruk laten berdasarkan indikator-indikator yang menyusunnya. Pengujian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu evaluasi *discriminant validity*, *convergent validity*, dan pengujian *reliabilitas* konstruk memakai nilai *cronbach's alpha* dan juga *composite reliability*.

a. Uji Validitas Konvergen dan Diskriminan

Nilai *loading factor* setiap indikator digunakan untuk menguji validitas konvergen, yang dianggap valid apabila $\geq 0,70$. Untuk penelitian eksploratif, nilai $\geq 0,50$ masih sesuai/dapat diterima (Haryono, 2017). Selanjutnya, *Average Variance Extracted* (AVE) digunakan juga untuk ukuran tambahan, memakai batas minimal 0,50 (Ghozali, 2021).

Tabel 4.5 : Hasil Uji Validitas Konvergen Berdasarkan *Outer Loading* dan AVE

Konstruk	Indikator	<i>Outer Loadings</i>	AVE	Keterangan
Motivasi Intrinsik (X1)	X1.1	0,973	0,902	Valid
	X1.2	0,926		
	X1.3	0,950		
	X1.4	0,956		
	X1.5	0,943		
Komitmen Afektif (Y1)	Y1.1	0,958	0,918	Valid
	Y1.2	0,958		
	Y1.3	0,956		
	Y1.4	0,960		
	Y1.5	0,958		
Kinerja SDM (Y2)	Y2.1	0,976	0,947	Valid
	Y2.2	0,964		
	Y2.3	0,964		
	Y2.4	0,991		
	Y2.5	0,972		

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Untuk menguji validitas konvergen model pengukuran, tabel 4.5 menampilkan nilai AVE setiap konstruk serta nilai *outer loading* masing-masing indikator. Semua indikator menunjukkan *outer loading* $> 0,7$, dan ketiga konstruk memiliki AVE $> 0,5$, sehingga memenuhi kriteria/persyaratan validitas konvergen.

Tujuan validitas diskriminan adalah memastikan bahwa setiap konstruk dalam model berbeda satu sama lain. Misalnya, kriteria *FornellLarcker* mengevaluasi korelasi antar konstruk terhadap akar kuadrat AVE ($\sqrt{AVE}$). Suatu konstruk dianggap memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai $\sqrt{AVE}$ lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut Bersama konstruk lainnya

(Haryono, 2017). Tabel 4.6 menampilkan temuan uji validitas diskriminan berdasarkan kriteria *FornellLarcker*.

Tabel 4.6 : Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan Kriteria *Fornell-Larcker*

	X1	Y1	Y2
X1	0,950		
Y1	0,653	0,958	
Y2	0,761	0,751	0,973

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.6 di atas menunjukkan korelasi antar konstruk. Angka-angka yang dicetak miring adalah akar kuadrat AVE dari konstruk yang ditunjukkan oleh baris atau kolom tersebut.

- Untuk konstruk X1, nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ sebesar 0,950 lebih besar daripada korelasi X1–Y1 (0,653) maupun X1–Y2 (0,761).
- Untuk konstruk Y1, nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ sebesar 0,958 lebih besar daripada korelasi Y1–X1 (0,653) maupun Y1–Y2 (0,751).
- Untuk konstruk Y2, nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ sebesar 0,973 lebih besar daripada korelasi Y2–X1 (0,761) maupun Y2–Y1 (0,751).

Setiap nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada semua nilai korelasi antar konstruk, sebagaimana dapat diamati ketika membandingkannya. Hasil ini memberikan makna bahwa kriteria validitas diskriminan menurut *Fornel-Larcker* terpenuhi.

b. Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu konstruk bebas dari kesalahan pengukuran. Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk memastikan bahwa setiap model yang dibangun memiliki konsistensi internal yang memadai dan bebas dari kesalahan pengukuran. Dalam studi ini, dua ukuran utama dipakai guna menilai reliabilitas konstruk:

- *Cronbach's Alpha* — Memperllihatkan tingkat konsistensi antarindikator dalam satu konstruk. Konstruk dikategorikan/dianggap reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$.
- *Composite Reliability (CR)* — Mengukur konsistensi internal yang lebih akurat dibandingkan *Cronbach's Alpha*, batas ideal nilai $CR > 0,70$ (Ghozali, 2021).

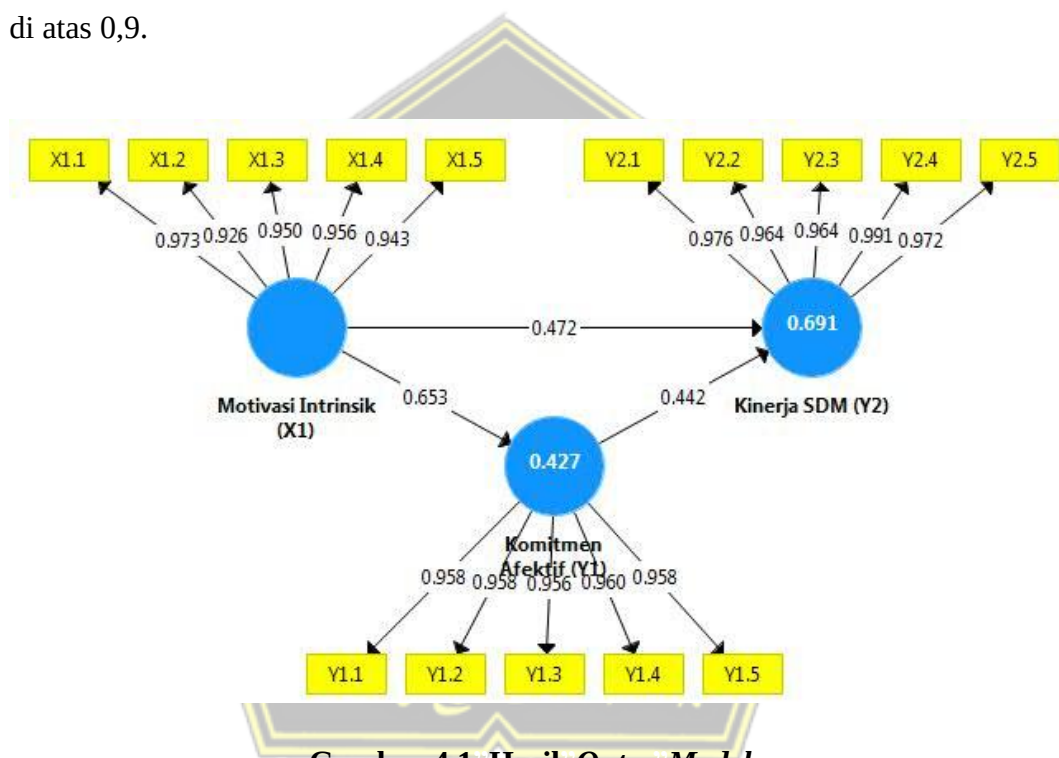
Ketika digabungkan, kedua ukuran ini menawarkan gambaran keandalan konstruk yang lebih lengkap. Konstruksi tersebut dianggap reliabel dan sesuai untuk digunakan didalam analisis model struktural selanjutnya jika kedua nilai memenuhi kriteria.

Tabel 4.7: Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel/Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Motivasi Intrinsik (X1)	0,973	0,979	Reliabel
Komitmen Afektif (Y1)	0,978	0,982	Reliabel
Kinerja SDM (Y2)	0,986	0,989	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Cronbach's alpha dan *composite reliability* merupakan ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas internal konstruk, dan keduanya ditampilkan pada tabel 4.7. Reliabilitas internal yang baik ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's alpha* > 0,7 dan *composite reliability* > 0,7 untuk semua konstruk. Reliabilitas internal semua konstruksi sebenarnya sangat tinggi sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* di atas 0,9.



Gambar 4.1 Hasil Outer Model

4.4.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan setelah model pengukuran (*outer model*) memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Model struktural atau *inner model* menggambarkan hubungan antar konstruk laten. Pengujian dilakukan dengan cara:

a. Koefisien Determinasi (R^2), Predictive Relevance (Q^2), dan Effect Size (f^2)

Evaluasi ini dilakukan melalui analisis Koefisien Determinasi (R^2), *Predictive Relevance* (Q^2), dan *Effect Size* (f^2) untuk mengetahui kekuatan prediksi serta kontribusi antar konstruk dalam model penelitian.

Tabel 4.8 : Nilai - nilai R^2 , Q^2 , dan f^2

	Variabel Endogen	
	Komitmen Afektif (Y1)	Kinerja SDM (Y2)
R^2	0,427	0,691
Q^2	0,386	0,650
f^2		
Motivasi Intrinsik (X1)	0,745	0,412
Komitmen Afektif (Y1)		0,363

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

1. Koefisien Determinasi (R^2)

R^2 mengukur besarnya kontribusi variabel independen memberikan kontribusi terhadap penjelasan variabel dependen. Kriteria menurut Ghazali (2021):

- $R^2 \geq 0,67$ =kuat
- $R^2 \geq 0,33$ =sedang
- $R^2 \geq 0,19$ =lemah

Tabel 4.8 di atas memperlihatkan berbagai ukuran untuk menilai kualitas model. Koefisien determinasi (R^2) menyatakan besarnya variabel eksogen (independen) memberikan kontribusi terhadap penjelasan variasi nilai variabel endogen (dependen). Nilai R^2 untuk variabel komitmen

afektif adalah sebesar 0,427 menunjukkan bahwa kontribusi motivasi intrinsik dalam menjelaskan variasi nilai komitmen afektif termasuk sedang ($R^2 > 0,33$). Nilai R^2 untuk variabel kinerja SDM adalah sebesar 0,691 menunjukkan bahwa kontribusi motivasi intrinsik dan komitmen afektif dalam menjelaskan variasi nilai kinerja SDM termasuk kuat ($R^2 > 0,67$). Nilai R^2 untuk variabel Komitmen Afektif (Y1) sebesar 0,427, artinya motivasi intrinsik mampu menjelaskan 42,7% variasi komitmen afektif. Sisanya 57,3% dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai R^2 untuk variabel Kinerja SDM (Y2) sebesar 0,691, artinya motivasi intrinsik dan komitmen afektif secara bersama-sama menjelaskan 69,1% variasi kinerja SDM. Angka ini menunjukkan model berada pada kategori kuat (Ghozali, 2021). Hasil ini memperkuat bahwa motivasi intrinsik dan komitmen afektif memiliki kontribusi besar terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Barat.

2. Predictive Relevance (Q^2)

Relevansi prediktif model diukur berdasarkan nilai Q^2 , yang diperoleh dari proses *blindfolding*. Model memiliki daya prediktif yang baik jika nilai Q^2 lebih besar dari nol. Kedua variabel endogen memiliki nilai Q^2 masing-masing sebesar 0,386 dan 0,650. Dengan $Q^2 > 0$ diketahui bahwa model memiliki daya prediktif yang relevan dalam artian mampu menjelaskan informasi yang ada dalam hasil observasi.

3. Effect Size (f^2)

Tingkat pengaruh konstruk eksogen/eksternal terhadap konstruk endogen ditunjukkan oleh f^2 , dengan kriteria menurut (Ghozali, 2021) sebagai berikut :

- $f^2 \geq 0,35$ =besar
- $f^2 \geq 0,15$ =sedang
- $f^2 \geq 0,02$ =kecil

Motivasi intrinsik memiliki effect size (f^2) terhadap komitmen afektif dengan nilai 0,745 dan terhadap kinerja SDM dengan nilai 0,412. Komitmen afektif memiliki f^2 terhadap kinerja SDM sebesar 0,363. Nilai $f^2 > 0,35$ menunjukkan bahwa ukuran pengaruh variabel-variabel eksogen terhadap endogen dalam model termasuk besar.

b. Model Fit (SRMR)

Model dianggap memenuhi *fit criteria* jika besar *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) $< 0,10$ atau idealnya $< 0,08$ (Cangur & Ercan, 2015).

Tabel 4.9 : Ukuran-ukuran Model Fit

Ukuran	Nilai
SRMR	0,022
NFI	0,930

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.9 tersebut menjelaskan dua ukuran untuk menilai ketepatan model yaitu SRMR dan NFI. Kriteria fit yang direkomendasikan adalah SRMR $<$

0,08 dan NFI > 0,9. Dengan SRMR sebesar 0,022 dan NFI sebesar 0,930 sehingga dikatakan model memenuhi kriteria fit dan layak untuk digunakan.

4.4.3 Path Coefficient

Koefisien jalur (*path coefficient*) merepresentasikan besarnya hubungan langsung antar variabel dalam model struktural. Pengujian dilakukan melalui estimasi nilai koefisien jalur yang menunjukkan arah serta tingkat kekuatan pengaruh. Analisis ini juga berfungsi untuk mengidentifikasi hubungan baik secara langsung maupun melalui variabel perantara (Ghozali, 2021).

a. Uji Hipotesis (Pengaruh Langsung)

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS. Pengujian pengaruh antar variabel dilakukan menggunakan uji-t, di mana nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 (dengan p-value lebih kecil dari 0,05) menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada tingkat signifikansi 5% (Ghozali, 2021).

Tabel 4.10 : Hasil Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komitmen Afektif (Y1) -> Kinerja SDM (Y2)	0.442	0.437	0.088	5.003	 0.000
Motivasi Intrinsik (X1) -> Kinerja SDM (Y2)	0.472	0.478	0.067	7.000	 0.000
Motivasi Intrinsik (X1) -> Komitmen Afektif (Y1)	0.653	0.654	0.077	8.524	 0.000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.10 di atas memperlihatkan hasil *Path Coefficient* (melalui prosedur *bootstrapping*) sebagai dasar pengujian hipotesis yang dinyatakan dengan jalur hubungan antar variabel didalam model. Estimasi koefisien jalur berdasarkan algoritma PLS menghasilkan koefisien jalur positif untuk semua hubungan baik langsung Prosedur *bootstrapping* menunjukkan nilai *t-statistic* $> 1,96$ dan nilai $p < 0,05$ pada setiap jalur, sehingga seluruh hubungan tersebut dinyatakan signifikan secara statistik. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa:

1. Kinerja SDM (Y2) dipengaruhi secara positif oleh motivasi intrinsik (X1), artinya semakin tinggi tingkat motivasi intrinsik maka akan menghasilkan kinerja SDM yang semakin tinggi (H1 diterima).
2. Komitmen afektif (Y1) dipengaruhi secara positif oleh motivasi intrinsik (X1), yang menunjukkan bahwa komitmen afektif yang lebih kuat dihasilkan dari motivasi intrinsik yang lebih tinggi (H2 diterima).
3. Kinerja SDM (Y2) dipengaruhi secara positif oleh komitmen afektif (Y1), yang menunjukkan bahwa kinerja SDM yang lebih tinggi akan dihasilkan dari komitmen afektif yang lebih kuat (H3 diterima).

b. Uji Mediasi (Pengaruh Tidak Langsung)

Melalui penggunaan variabel mediasi, uji mediasi berupaya menentukan dampak tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini didasarkan pada output *Specific Indirect Effects* yang diperoleh dari proses *bootstrapping* menggunakan program SmartPLS. Pengaruh/dampak motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM, yang dimediasi oleh komitmen afektif, merupakan contoh pengujian pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini.

Tabel 4.11 : Hasil Uji Mediasi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Motivasi Intrinsik(X1)-> Komitmen Afektif(Y1)- > Kinerja SDM (Y2)	0.289	0.284	0.061	4.753	 0.000

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Tabel 4.11 tersebut memperlihatkan hasil pengujian mediasi (melalui prosedur *bootstrapping*) sebagai dasar pengujian hipotesis yang dinyatakan dengan jalur hubungan antar variabel didalam model. Estimasi koefisien jalur berdasarkan algoritma PLS menghasilkan koefisien jalur positif untuk semua hubungan baik langsung. Prosedur *bootstrapping* menghasilkan t-statistic senilai 4,753 > 1,96 dan nilai p-value 0,000 < 0,05, sehingga pengaruh/dampak tidak langsung motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM melewati komitmen afektif dinyatakan signifikan. Dengan dasar temuan tersebut disimpulkan komitmen afektif (Y1) memediasi (secara parsial) pengaruh motivasi intrinsik (X1) terhadap kinerja SDM (Y2) artinya motivasi intrinsik dapat berpengaruh/berdampak secara tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui mediasi komitmen afektif.

4.5. Pembahasan

1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Semarang Barat

Dengan nilai *p-value* 0,000, koefisien jalur untuk hubungan antara motivasi intrinsik (X1) dan kinerja SDM (Y2) adalah 0,472. Pengaruh yang

signifikan secara statistik ditunjukkan oleh nilai *p-value* kurang dari 0,05. Hal ini menyiratkan bahwa kinerja SDM meningkat seiring dengan tingkat motivasi intrinsiknya.

Pada *Two-Factor Theory*, Herzberg (1966) menyatakan bahwa motivasi intrinsik seperti kewajiban/rasa tanggung jawab, pencapaian, dan pengembangan diri merupakan faktor pendorong utama kinerja. Deci & Ryan (2000) melalui *Self-Determination Theory* menegaskan bahwa individu dengan motivasi intrinsik yang tinggi akan menunjukkan keterlibatan mendalam dalam pekerjaan dan kualitas hasil kerja yang maksimal/terbaik.

Hasil ini sesuai/konsisten dengan penelitian Purwoko & Santoso (2023) yang menemukan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, khususnya pada aspek produktivitas dan kualitas layanan. Putra & Wibowo (2022) juga menemukan temuan serupa di sektor publik bahwa motivasi intrinsik yang tinggi mampu mempertahankan performa meskipun dihadapkan pada tekanan kerja.

Konteks KPP Pratama Semarang Barat menunjukkan bahwa tingginya skor pada indikator kualitas layanan ($Y_{2.5} = 3,94$) dan integritas ($Y_{2.4} = 3,91$) mencerminkan bahwa pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung memberikan pelayanan yang bermutu, tepat waktu, dan menjaga standar profesionalisme.

2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif pada Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Semarang Barat

Dengan nilai *p-value* 0,000 dan nilai koefisien jalur 0,653, hubungan antara motivasi intrinsik (X1) terhadap komitmen afektif (Y1) signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif SDM terhadap organisasi meningkat seiring dengan tingkat motivasi intrinsiknya.

Allen & Meyer (1990) mendefinisikan Komitmen afektif didefinisikan oleh identifikasi sumber daya manusia, keterikatan emosional, dan partisipasi dalam organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik akan merasa pekerjaan mereka selaras dengan nilai dan tujuan pribadi, sehingga tumbuh rasa memiliki dan loyalitas yang kuat.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian Yousaf, Yang, & Sanders (2015) yang menemukan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan komitmen afektif melalui rasa puas terhadap pekerjaan yang bermakna. Purwoko & Santoso (2023) juga menemukan bahwa motivasi intrinsik berperan besar dalam membangun loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Di KPP Pratama Semarang Barat, indikator perasaan bangga (Y1.3 = 3,90) dan kepedulian terhadap organisasi (Y1.5 = 3,83) yang tinggi menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung memiliki hubungan emosional yang positif terhadap instansi.

3. Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Semarang Barat

Komitmen afektif (Y1) memiliki dampak/pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM (Y2), sebagaimana dibuktikan oleh koefisien jalur sebesar 0,442 dan nilai *p-value* sebesar 0,000. Hal ini menyiratkan bahwa kinerja SDM akan meningkat seiring dengan tingginya komitmen afektif.

Menurut Meyer et al. (2002), komitmen afektif mendorong pegawai untuk berperilaku positif, menjaga mutu pekerjaan, dan melampaui target. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung bekerja dengan dedikasi karena adanya rasa bangga dengan organisasi.

Hasil ini konsisten dengan studi Ardiana, Sugianto, & Wardhani (2023) yang mengungkapkan bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja SDM, khususnya di organisasi publik yang menuntut kualitas layanan prima. Rini & Wahyudi (2021) juga menemukan bahwa komitmen afektif berkorelasi positif dengan peningkatan integritas dan produktivitas kerja.

Pada KPP Pratama Semarang Barat, indikator kualitas layanan (Y2.5 = 3,94) dan kompetensi kerja (Y2.2 = 3,92) yang tinggi mengindikasikan bahwa komitmen afektif turut berperan dalam menjaga kinerja optimal pegawai.

4. Peran Mediasi Komitmen Afektif pada Hubungan Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Semarang Barat

Dengan koefisien jalur sebesar 0,289 dan nilai p-value sebesar 0,000, hasil uji mediasi memperlihatkan bahwa motivasi intrinsik (X1) mempengaruhi kinerja SDM (Y2) melalui komitmen afektif (Y1). Dengan begitu menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi secara parsial hubungan tersebut. Meskipun pengaruh secara langsung atas motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM lebih kuat/dominan apabila dibandingkan nilai pengaruh tidak secara langsungnya (koefisien jalur 0,472), keberadaan komitmen afektif tetap signifikan dan tetap berperan memperkuat hubungan keduanya.

Sejalan dengan teori mediasi yang dikemukakan Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik dapat membentuk keterikatan emosional pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Penelitian terbaru Purwoko & Santoso (2023) mendukung temuan ini, di mana komitmen afektif terbukti memperkuat pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai.

Konteks di KPP Pratama Semarang Barat memperlihatkan bahwa pegawai yang termotivasi secara intrinsik dan memiliki komitmen afektif tinggi akan lebih konsisten dalam memberikan pelayanan yang berkualitas, menjaga integritas, dan mempertahankan produktivitas kerja. Oleh karena itu, dalam jangka panjang, manajemen KPP Pratama Semarang Barat perlu memberi perhatian lebih pada penguatan komitmen afektif pegawai, karena peran mediasi ini penting untuk menjaga konsistensi kinerja sekaligus mendukung pencapaian keunggulan kompetitif organisasi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan, maka diambil kesimpulan sebagaimana berikut:

1. Motivasi intrinsik mempengaruhi dengan positif dan signifikan terhadap kinerja SDM KPP Pratama Semarang Barat . Hal ini menyiratkan bahwa kinerja SDM akan meningkat sebanding dengan motivasi intrinsik.
2. Motivasi intrinsik mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Ini memperlihatkan bahwa pegawai yang dengan dorongan kerja dari dalam diri cenderung mempunyai keterikatan emosional yang signifikan bagi organisasi.
3. Komitmen afektif mempengaruhi dengan positif serta signifikan terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, SDM akan berkinerja terbaik jika mereka memiliki rasa keterikatan emosional yang kuat terhadap perusahaan dan rasa memiliki.
4. Telah terbukti bahwa dampak/pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja SDM dimediasi oleh komitmen afektif. Hal ini memperlihatkan bahwa motivasi intrinsik meningkatkan kinerja SDM dengan meningkatkan komitmen afektif, selain berdampak langsung pada kinerja SDM.

5.2. Keterbatasan Penelitian

Penting untuk mempertimbangkan keterbatasan berikut dalam penelitian ini:

1. Hanya tiga variabel utama yang diteliti dalam penelitian ini: kinerja SDM, komitmen afektif, dan motivasi intrinsik. Akibatnya, analisis ini tidak mempertimbangkan variabel lain yang mungkin berpengaruh;
2. Kuesioner dengan skala Likert yang bergantung pada persepsi responden digunakan untuk memperoleh data, sehingga menimbulkan kemungkinan bias/penyipangan akibat interpretasi berbeda atau keinginan memberikan jawaban yang dianggap positif.
3. Penelitian "hanya" dilaksanakan "pada" KPP Pratama Semarang Barat, sehingga hasil "yang" diperoleh belum dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan karakteristik yang berbeda.
4. Karena penelitian ini bersifat *cross-sectional* dan dilakukan selama periode waktu tertentu, belum memungkinkan untuk mengkarakterisasi bagaimana motivasi intrinsik, komitmen afektif, dan kinerja SDM berubah seiring waktu.

5.3. Saran

Mengacu pada kesimpulan dan keterbatasan penelitian, rekomendasi berikut disampaikan untuk memberikan arahan praktis bagi KPP Pratama

Semarang Barat dalam meningkatkan kinerja SDM, serta sebagai masukan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan kajian ini lebih lanjut.

1. Bagi KPP Pratama Semarang Barat

- a. Tingkatkan *motivasi intrinsik* pegawai melalui pengayaan pekerjaan (*job enrichment*), pemberian penghargaan non-materi, serta kesempatan mengembangkan diri.
- b. Perkuat *komitmen afektif* dengan membangun budaya kerja positif, memperlerat hubungan antarpegawai, dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan strategis.
- c. Terapkan program *employee engagement* yang menggabungkan aspek motivasi dan komitmen sehingga dampak pada kinerja lebih optimal.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Hasil penelitian menunjukkan nilai R^2 komitmen afektif sebesar 0,427 (kategori sedang), yang berarti masih terdapat 57,3% variasi komitmen afektif dijelaskan oleh faktor lain di luar motivasi intrinsik. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggabungkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, kepuasan kerja, dukungan organisasi dan gaya kepemimpinan yang mungkin berdampak pada komitmen afektif,
- b. Sementara itu, nilai R^2 kinerja SDM sebesar 0,691 (kategori kuat) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan komitmen afektif telah mampu menjelaskan 69,1% variasi kinerja, namun masih terdapat 30,9% yang dipengaruhi oleh faktor lain. Bagi penelitian ke depan, model ini dapat

diperluas dengan studi lebih lanjut dengan mengikutsertakan variabel seperti *employee engagement*, *work-life balance*, atau iklim organisasi, sehingga pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM menjadi lebih komprehensif.

- c. Melakukan penelitian komparatif pada instansi pemerintah lain atau sektor swasta untuk menguji konsistensi temuan ini di konteks berbeda.



DAFTAR PUSTAKA

- Aini, S., Asmini, Laodi, M. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Liliraja. *Jurnal Ilmiah Metansi "Manajemen dan Akuntansi"*. Vol. 4 No. 1.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ardiana, T. E., Sugianto, L. O., & Wardhani, D. P. (2023). Komitmen afektif dan motivasi intrinsik: Meningkatkan kinerja karyawan sektor publik. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 7(1), 145–158.
- Busro, Muhammad (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of model fit indices used in structural equation modeling under multivariate normality. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 14(1), 152–167. <https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>.
- Chaidir, J., Haerofiatna, H., Kania, D., & Wahyudi, W. (2023). Peran mediasi komitmen afektif pada persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. *MBR (Management and Business Review)*, 7(1), 30–45.
- Damanik, M. (2021). Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak KPP Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(1), 194–212.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deswanti, A. I., Yunita, Novitasari, D., Asbari, M., & Purwanto, A. . (2023). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan: Narrative Literature Review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 34–40.
- Direktorat Jenderal Pajak. (2018). *Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak.
- Emiyanti, L., Rochaida, E., Tricahyadinata, I. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu dan Motivasi Intrinsik terhadap Komitmen Afektif dan Kinerja Pegawai. *The Manager Review*, 2(1), 15–24.
- Ferdinand, A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman penelitian untuk skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen (5th ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares (PLS): Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.3.9 untuk penelitian empiris (3rd ed.)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafidzi, M.K., Zen, A. ., Alamsyah, F. A. ., Tonda, F. ., & Oktarina, L. . (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(6), 990–1003.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, Frederick. (2017). *Motivation to Work*. New York: Routledge.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.01/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak*. Jakarta: Kementerian Keuangan RI.
- Khalilulloh, Melany Kharisma (2024), Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia: Kunci Keberhasilan Tata Kelola Perusahaan yang Efisien, Vol 1 No 01 (2024): *Jurnal Komunikasi dan Bisnis (KOMBIS)* Institut Manajemen Wiyata Indonesia.
- Kurniawan, I.S dan Pratiwi, Sesi (2022). Komitmen Afektif: Peran Motivasi Intrinsik, Lingkungan Kerja Fisik, Dan Kepuasan Kerja Pada Dinas Kukm & Perindustrian Bantul. Al Kharaj : *Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis Syariah*. Vol. 4 No. 4.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2019). *Manajemen SDM. Remaja Rosdakarya*.
- Maranata, B.H., Widyaningtyas, D.P., Istiqomah, A.N. (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BUMN Kota Semarang. *Jurnal Arimbi FEB Universitas Nasional Karangturi*. Vol 2 No. 2.
- Mardianty, D., Hayati, R., Agia, L.N., Denny, P. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Riho Mandiri. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)* 7 (1).
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Menhard, M., Yusuf, M., & Safrizal, S. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Az-Zuhra Property Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(2), 371–376.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Murayama, K., & Elliot, A. J. (2022). The science of achievement motivation: The role of intrinsic motivation in academic success. *Educational Psychologist*, 57(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/00461520.2021.1985505>.
- Nuryani, D., Nawawi, E., Suciati (2023). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinu, dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Banyuasin I. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*. Vol. 08 No. 03.
- Purwoko, D., & Santoso, B. (2023). The influence of intrinsic motivation on human resource performance with affective commitment as a mediator. *Jurnal Riset Bisnis Indonesia*, 8(3), 215–228.
- Putra, I. N. A., & Wibowo, A. (2022). Pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai sektor publik. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(2), 101–114.
- Rini, S. W., & Wahyudi, E. (2021). Hubungan komitmen afektif dan kinerja karyawan sektor pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 34–46.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Intrinsic motivation and self-determination in exercise and sport*. Human Kinetics.
- Taufik dan Badar, Muhammad 2023, Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bima, *Jurnal Publikasi Ekonomi dan Akuntansi (JUPEA)*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bima.
- Saparso. (2021). *Marketing Process Menciptakan Nilai Bagi Pelanggan*. Jakarta: Ukrida Press.

- Sidik, R., Pogo, T., Nugroho, R.E. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Bawana Margatama. *Procuratio : Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol. 01 No. 1.
- Skolastika Amanda Cinta Silence Hilgers, & Syifa Pramudita Faddila. (2023). Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan Untuk Mencapai Tujuan Usaha Pada PD. Mustika Prima Telur Dawuan. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(3), 299–312.
- Smith, J., Brown, L., & Zhang, Y. (2023). *Human resources as strategic human capital: Core competencies in modern organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 45(4), 289–305.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wahyuni, D.T., Tadung, E., Fadli, A.M.D. (2022). Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Dan Kepegawaian Sekretariat Daerah Kabupaten Konawe. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*. Vol 3 (1).
- Widodo (2019). *Metode penelitian : Populer dan Praktis*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). *Employee recognition, task performance, and OCB: Mediated and moderated by pride*. *Sustainability*, 14(3), 1631. <https://doi.org/10.3390/su14031631>.
- Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of public sector employees: The mediating role of commitment foci. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133–150. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2012-0277>