

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA BADAN KEUANGAN DAERAH
KABUPATEN SEMARANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

ARIEF NUGROHO

NIM. 20402300021

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

2024

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA BADAN KEUANGAN DAERAH
KABUPATEN SEMARANG**

Disusun Oleh :

ARIEF NUGROHO

NIM. 20402300021

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

UNISSULA
جامعة سلطان أبجوي الإسلامية

Semarang, 31 Oktober 2025

Pembimbing,



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIDN. 0628066301

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN IKLIM
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN
KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA BADAN KEUANGAN DAERAH
KABUPATEN SEMARANG**

**Disusun Oleh :
ARIEF NUGROHO
NIM. 20402300021**

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
Pada tanggal 31 Oktober 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIDN. 0628066301

Penguji I

Dr. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIDN. 0619036801

Penguji II

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, MM.
NIDN. 0608036601

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

Ketua Program Magister Manajemen,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIDN. 0628066301

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Arief Nugroho

NIM : 20402300021

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul :

**PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN KEUANGAN
DAERAH KABUPATEN 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 mendapat 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.

Pembimbing


Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIDN. 0628066301

Semarang, November 2025

Yang menyatakan


Arief Nugroho
NIM.20402300021

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Arief Nugroho

NIM : 20402300021

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

PENGARUH MOTIVASI INTRINSIK DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BADAN KEUANGAN DAERAH KABUPATEN SEMARANG

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

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

Semarang, November 2025

Yang menyatakan



Arief Nugroho

NIM.20402300021

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, dapat memengaruhi kinerja pegawai. Faktor internal meliputi motivasi intrinsik dan keterlibatan kerja, sementara faktor eksternal mencakup iklim organisasi. Penelitian ini berfokus pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang, mengingat perannya yang vital dalam pengelolaan keuangan daerah. Motivasi intrinsik, sebagai dorongan dari dalam diri individu, diduga kuat memengaruhi kinerja pegawai. Selain itu, iklim organisasi yang positif juga diyakini dapat meningkatkan kinerja pegawai. Keterlibatan kerja, sebagai variabel intervening, diduga berperan dalam memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode sensus dimana seluruh populasi di dalam penelitian dijadikan sampel. Jadi jumlah sampel yang digunakan didalam penelitian ini yaitu sebanyak 120 orang.

Berdasarkan hasil uji hipotesis, motivasi intrinsik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci : motivasi intrinsik, iklim organisasi, keterlibatan kerja, kinerja pegawai

ABSTRACT

Employee performance is a crucial factor in determining the success of an organization. Various factors, both internal and external, can influence employee performance. Internal factors include intrinsic motivation and work engagement, while external factors include organizational climate. This research focused on the Regional Financial Agency of Semarang Regency, given its vital role in managing regional finances. Intrinsic motivation, as a drive from within an individual, was strongly suspected to influence employee performance. In addition, a positive organizational climate was also believed to improve employee performance. Work engagement, as an intervening variable, was thought to play a role in mediating the relationship between intrinsic motivation and organizational climate on employee performance.

This study aimed to analyze the influence of intrinsic motivation and organizational climate on employee performance at the Regional Financial Agency of Semarang Regency, with work engagement as an intervening variable.

This study used a quantitative approach. The population in this study was all employees and staff working at the Regional Financial Agency of Semarang Regency. The sample in this study was determined using the census method, where the entire population in the study was taken as a sample. Thus, the sample size used in this study was 120 individuals.

Based on the results of hypothesis testing, intrinsic motivation did not have a positive and significant effect on employee performance. However, intrinsic motivation had a positive and significant effect on work engagement. Organizational climate had a positive and significant effect on employee performance and work engagement. Work engagement also had a positive and significant effect on employee performance.

Keywords : *intrinsic motivation, organizational climate, work engagement, employee performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian tesis ini berjudul "Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang". Penelitian tesis ini dilaksanakan untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Sri Hartono, SE., M.Si atas bimbingan, arahan, dan dukungan yang diberikan selama proses penyusunan penelitian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Kepala Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang yang telah memberikan ijin untuk melanjutkan pendidikan, seluruh Pejabat Struktural dan Seluruh Pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang yang membantu dalam pengumpulan data, serta seluruh Keluarga yang telah memberikan dukungan dan motivasi untuk menyelesaikan pendidikan.

Penelitian ini tentu masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca demi penyempurnaan penelitian ini di masa mendatang.

Akhir kata, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang.

Semarang, Februari 2025

Arief Nugroho

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1. Kinerja Pegawai.....	7
2.1.2. Motivasi Intrinsik.....	10
2.1.3. Iklim Organisasi.....	13
2.1.4. Keterlibatan Kerja.....	17
2.2. Pengembangan Hipotesis	19
2.2.1 Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai.....	19
2.2.2 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	20
2.2.3 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	20
2.2.4 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja.....	21
2.2.5 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja.....	22

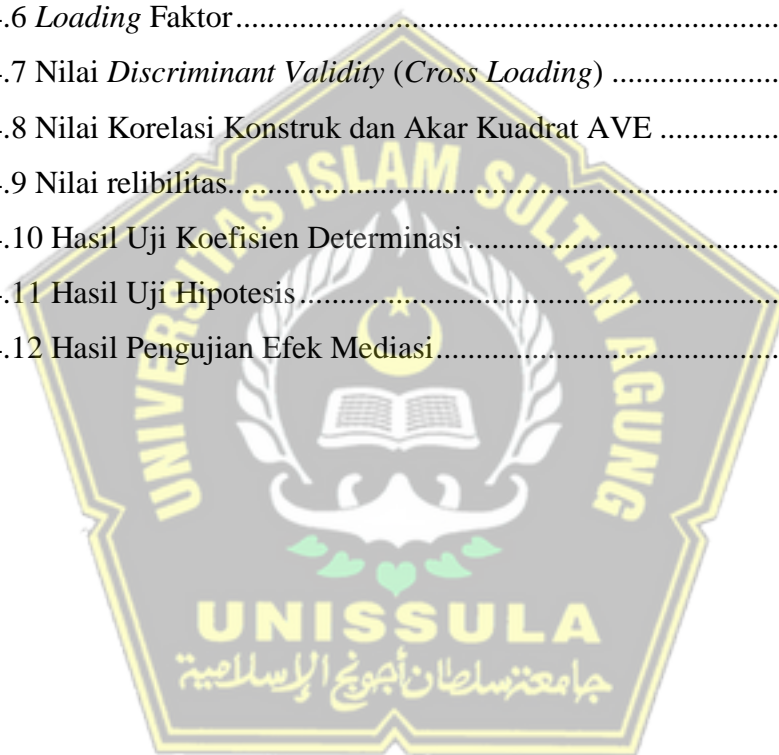
2.3. Model Empirik	24
BAB III METODE PENELITIAN.....	25
3.1. Jenis Penelitian	25
3.2. Populasi dan Sampel	25
3.2.1. Populasi	25
3.2.2. Sampel.....	25
3.3. Sumber dan Jenis Data	26
3.3.1. Sumber Data.....	26
3.3.2. Jenis Data	26
3.4. Metode Pengumpulan Data	27
3.4.1. Kuesioner	27
3.4.2. Skala Pengukuran.....	27
3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator.....	28
3.5.1. Jenis Variabel.....	28
3.5.2. Definisi dan Indikator Variabel.....	30
3.6. Teknik Analisis Data.....	30
BAB IV PEMBAHASAN.....	36
4.1. Deskripsi Responden.....	36
4.2. Deskripsi Variabel atau Statistik Deskriptif.....	36
4.2.1 Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik.....	38
4.2.2 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi.....	40
4.2.3 Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja.....	42
4.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	44
4.3. Analisis Data	46
4.3.1. Evaluasi model Struktural / Analisis Inner Model	52
4.3.2. Hasil Uji Hipotesis	53
4.3.3. Pengaruh Tidak Langsung.....	55
4.4. Pembahasan.....	57
4.4.1. Motivasi Instrinsik terhadap Kinerja Pegawai	57
4.4.2. Pengaruh Motivasi Instrinsik terhadap Keterlibatan Kerja.....	57
4.4.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	58
4.4.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja.....	58

4.4.5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.....	59
4.4.6. Hasil Pertanyaan Terbuka	60
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	63
5.1 Kesimpulan.....	63
5.2 Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	66



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan Realiasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Semarang Tahun 2017 – 2023	2
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	36
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik	38
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi	40
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja	42
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai	446
Tabel 4.6 <i>Loading</i> Faktor	489
Tabel 4.7 Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	50
Tabel 4.8 Nilai Korelasi Konstruk dan Akar Kuadrat AVE	52
Tabel 4.9 Nilai reliabilitas	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Koefisien Determinasi	53
Tabel 4.11 Hasil Uji Hipotesis	545
Tabel 4.12 Hasil Pengujian Efek Mediasi	556



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka penelitian.....	24
Gambar 4.1 Uji validitas	47



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Urusan pemerintahan yang dimiliki pemerintah daerah sesuai dengan UU. No. 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah terdiri dari urusan wajib berupa pemberian pelayanan dasar dan urusan pilihan berupa pengembangan sektor unggulan. Beberapa urusan wajib yang menjadi tanggung jawab pemerintah daerah dilaksanakan dengan berpedoman pada Standar Pelayanan Minimum (SPM) untuk menjamin setiap Warga Negara mendapat pelayanan minimal yang sama. Selanjutnya, dalam menyelenggarakan berbagai urusan pemerintahan, pemerintah daerah dilengkapi dengan Organisasi Perangkat Daerah sesuai dengan urusan yang ditangani. Organisasi tersebut bisa berbentuk kantor, badan dan dinas. Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang mempunyai tugas melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di Bidang Keuangan meliputi aspek pengelolaan keuangan dan pengelolaan aset daerah di Kabupaten Semarang, termasuk juga Pelayanan Pajak Daerah.

Dalam menjalankan urusan pemerintahan tersebut Badan Keuangan Daerah didukung oleh Sumber Daya Manusia sebanyak 130 Pegawai yang terdiri dari 70 Pegawai ASN/PNS dan 60 Tenaga Non ASN. Keberadaan pegawai merupakan aspek terpenting bagi terwujudnya rencana organisasi yang telah ditetapkan, pegawai sangat dibutuhkan agar Organisasi dapat menjalankan aktivitasnya sekalipun jumlahnya sangat tidak memadai dan memiliki latar belakang kompetensi yang berbeda-beda. Ketercapaian tujuan Organisasi diperlukan pengaturan SDM sedemikian rupa sehingga termotivasi untuk bekerja dan memiliki kinerja yang optimal. Dalam praktiknya kondisi kinerja pegawai tidak seperti yang diinginkan oleh pegawai sendiri dan organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik

hasil maupun perilaku kerja antara lain motivasi, Iklim Organisasi, dan keterlibatan kerja.

Badan Keuangan Daerah memiliki Laporan Realisasi Anggaran sebagai tolak ukur capaian kinerja Organisasi. Laporan Realisasi Anggaran berisi data terkait Pencapaian Target Pendapatan dan Serapan Anggaran. Dalam hal tidak tercapainya Target Pendapatan serta tidak terserapnya anggaran yang telah direncanakan, mencerminkan kurangnya Kinerja Pegawai dalam mencapai tujuan Organisasi.

Tabel 1.1
Target dan Realiasi Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Semarang Tahun 2017 – 2023

Tahun	Target PAD	Realisasi PAD	% Realisasi
2017	363,698,928,000	417,417,848,830	114.77%
2018	372,861,719,000	383,475,678,133	102.85%
2019	407,019,494,000	429,011,081,257	105.40%
2020	398,198,472,000	442,528,167,477	111.13%
2021	409,582,260,000	575,748,368,835	140.57%
2022	488,521,609,000	480,302,999,649	98.32%
2023	598,164,817,800	530,154,806,743	88.63%

Sumber : Badan Keuangan Daerah Kab. Semarang, 2024

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi, dimana sumber daya manusia berperan sebagai penggerak aktivitas dalam kelangsungan dan kemajuan suatu perusahaan. Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam perusahaan, sehingga perusahaan mampu memperhatikan dari setiap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaannya dan tidak memandang sumber daya manusia sekedar aset perusahaan dan mitra dalam berusaha (Mulia & Saputra, 2021).

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, akan menentukan keberhasilan sebuah perusahaan (Ningrum, Iskandar, & Akbar, 2020). Hal ini dapat di lihat dari hasil kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Namun, tidak semua pegawai mampu melaksanakan

tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Hal ini disebabkan karena kurangnya keterlibatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang di berikan, sehingga perusahaan harus melibatkan tanpa membeda-bedakan pegawai dalam bekerja. Dengan keterlibatan kerja tersebut, maka akan dapat membuat pegawai merasa di hargai dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga pegawai termotivasi untuk peduli dengan pekerjaannya dan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pegawai pada dasarnya memiliki suatu dorongan atau motivasi yang berasal dari dalam dirinya tanpa rangsangan dari luar, motivasi ini dapat mendorong seseorang melakukan pekerjaan lebih cepat dari biasanya, sehingga mampu membuat perusahaan dapat mencapai target dan tujuan perusahaan. Motivasi yang datang dari dalam diri.

Penilaian kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah dapat dilihat pada data tingkat kehadiran Pegawai (Sianturi, Gaol, & Sianturi, 2020). Tingkat kehadiran Pegawai meliputi Pegawai yang datang tepat waktu, Pegawai yang datang terlambat, Pegawai yang pulang tepat waktu. Tingkat kehadiran disusun oleh Sub Bagian Umum dan Kepegawaian sebagai tolak ukur Kedisiplinan dan Keterlibatan Kerja Pegawai. Pada umumnya, tingkat kehadiran pegawai jauh dibawah target yang telah ditetapkan.

Berbagai penelitian dan teori telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Di antaranya adalah motivasi , iklim organisasi, lingkungan kerja, dan keterlibatan kerja. Faktor-faktor ini sangat penting karena mereka berperan langsung dalam mempengaruhi bagaimana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka.

Motivasi merupakan proses-proses psikologis yang menyebabkan stimulasi, arahan, dan kegigihan terhadap sebuah kegiatan yang dilakukan secara sukarela yang diarahkan pada suatu tujuan. Motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki motivasi kerja tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi

pula, sebaliknya jika pegawai memiliki motivasi kerja rendah, maka akan mempunyai kinerja yang rendah pula. Motivasi Intrinsik merupakan dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan berprestasi lebih baik (Esisuarni, Alqadri, & Nellitawati, 2024). Menurut (Deci & Ryan, 2010), motivasi intrinsik adalah sumber energi yang mendorong seseorang untuk terlibat dalam kegiatan yang dilakukan sepenuhnya untuk kesenangan dan kepuasan pribadi.

Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari suatu organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah gambaran suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh para anggota organisasi selama mereka beraktivitas dalam rangka untuk tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi sebagai suatu yang perlu diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh pada pegawai dan pekerjaannya dimana suasana di tempat mereka bekerja mereka

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, organisasi dapat menciptakan strategi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, serta membantu organisasi dalam mengoptimalkan kinerja pegawai.

Merujuk pada berbagai penelitian terdahulu yang masih menunjukkan hasil bervariasi sangat diperlukan penelitian lanjutan dengan variabel intervening yaitu variabel keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja akan terbentuk karena keinginan dari pegawai akan kebutuhan tertentu, nilai atau karakteristik tertentu yang diperoleh dari pekerjaannya sehingga akan membuat pegawai tersebut lebih terlibat atau malah tidak terlibat

pada pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja dianalisis melalui motivasi intrinsik dan iklim organisasi.

Fakta ini mendorong peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah di atas dituangkan dalam bentuk pertanyaan penelitian. Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja sebagai variabel intervening?
5. Bagaimana pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja sebagai variabel intervening?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui besaran pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai.
2. Mengetahui besaran pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.
3. Mengetahui besaran pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Menganalisis pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja sebagai variabel intervening.
5. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja sebagai variabel intervening.

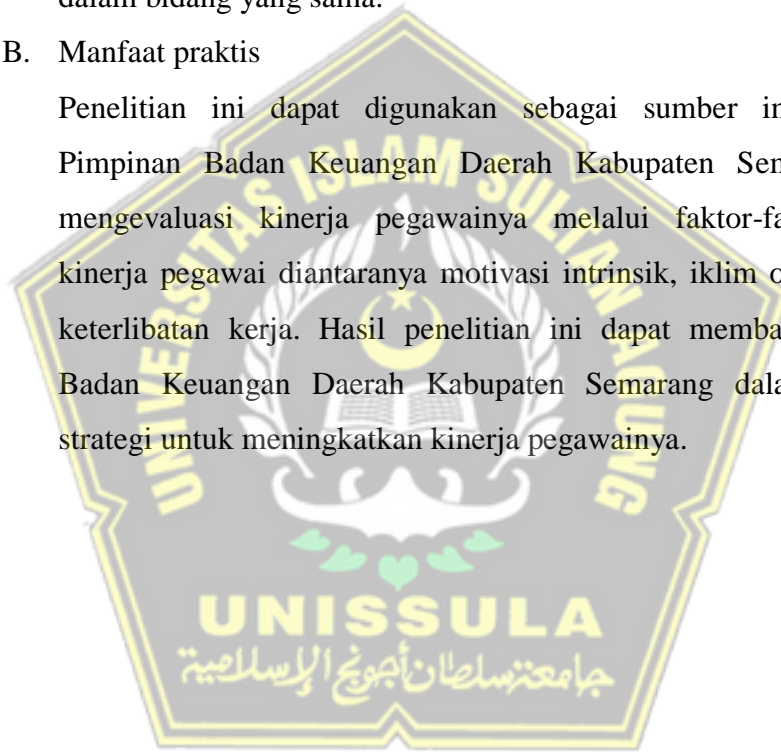
Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, manfaat dalam penelitian ini meliputi manfaat teoretis dan manfaat praktis. Adapun manfaat teoretis penelitian ini adalah sebagai berikut:

A. Manfaat teoretis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam pengembangan penelitian mengenai pengaruh motivasi intrinsik, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dalam bidang yang sama.

B. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi bagi Pimpinan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang dalam mengevaluasi kinerja pegawainya melalui faktor-faktor penentu kinerja pegawai diantaranya motivasi intrinsik, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja. Hasil penelitian ini dapat membantu Pimpinan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kinerja pegawainya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Pegawai

A. Definisi Kinerja Pegawai

Secara etimologi atau berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, atau kemampuan kerja. Secara terminologi, kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia yang berasal dari kata dasar “kerja”. Kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu atau sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria yang berlaku.

Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Intinya kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Untuk lebih memahami kinerja pegawai, berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut :

(Sedarmayanti, 2018) mengatakan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang merupakan kata benda (noun) yang memiliki arti "thing done" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Smith dalam Sedarmayanti (2018) mengatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah "Output derived from processes, human or otherwise", jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

(Rivai, 2016) mengemukakan bahwa "Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja".

(Mangkunegara, 2015) mendefinisikan kinerja sebagai "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

(Robbins, 2018) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas pada periode tertentu. Menurut Rivai, kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang ditampilkan pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranannya. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Berdasarkan Robert L. Mathis, John H. Jackson, dan Robbins indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja
Kualitas kerja adalah sejauhmana proses pegawai dalam melakukan aktivitas sesuai dengan harapan perusahaan.
- b. Kuantitas kerja
Kuantitas kerja adalah kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atas pekerjaan yang dilakukan. Kuantitas kerja adalah jumlah yang dihasilkan dalam melaksanakan pekerjaan. Kuantitas kerja diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah aktivitas yang telah diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu
Ketepatan waktu adalah kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memaksimalkan waktu yang ada untuk pekerjaan tersebut.
- d. Efektivitas biaya
Efektivitas biaya adalah bagaimana sumber daya perusahaan (SDM, keuangan, teknologi, bahan baku, dan peralatan) dapat dimaksimalkan untuk mendapatkan keuntungan yang paling tinggi.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama adalah seorang pegawai mampu untuk mengembangkan saling menghargai dan kerjasama antar pegawai.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja. Para ahli seperti Sedarmayanti, Rivai, Mangkunegara, dan Robbins memberikan pandangan yang komprehensif tentang kinerja, mencakup aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, dan kemampuan bekerjasama. Memahami faktor-faktor ini membantu manajer dan organisasi dalam menciptakan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam praktiknya kondisi kinerja pegawai tidak seperti yang diinginkan oleh pegawai sendiri dan organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja diantaranya sebagai berikut:

1. Motivasi kerja.
2. Kepuasan kerja.
3. Iklim organisasi.
4. Lingkungan kerja.
5. Disiplin kerja.
6. Keterlibatan kerja

Selain faktor-faktor di atas, masih terdapat banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Tetapi, peneliti memfokuskan penelitian kepada beberapa faktor saja yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor yang diteliti adalah motivasi intrinsik, Iklim Organisasi, dan keterlibatan kerja.

Sedangkan faktor-faktor lainnya sudah termasuk ke dalam indikator keempat faktor di atas (Kasmir, 2016).

2.1.2. Motivasi Intrinsik

A. Definisi Motivasi Intrinsik

Menurut Deci & Ryan dalam Badhuri & Kumar 2010 Motivasi intrinsik adalah sumber energi yang merupakan inti dari sifat aktif seorang individu. Motivasi intrinsik mengacu pada keterlibatan seseorang dalam kegiatan yang sepenuhnya dilakukan untuk kesenangan dan kepuasan dari partisipasi belaka.

Kepuasan dan kesenangan itu berasal dari suatu kegiatan yang dilakukannya bukan dari sumber alasan eksternal. Seseorang termotivasi secara intrinsik ketika dia melakukan kegiatan atau pekerjaan secara sukarela, tanpa harapan tidak ada imbalan materi atau alasan eksternal. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu tersebut, yang lebih dikenal dengan faktor motivasional (Luthans, 2011).

Menurut (Mardianty, Hayati, Agia, & Denny, 2023) Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat makna pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang di kerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Berikut beberapa indikator yang di gunakan di dalam penelitian pada variabel motivasi intrinsik, menurut (Affandi & Guspul, 2023) yaitu :

1. Keberhasilan
2. Penghargaan
3. Pekerjaan itu sendiri

4. Tanggung jawab perusahaan

5. Pengembangan

Motivasi intrinsik adalah dorongan internal yang membuat seseorang melakukan aktivitas dengan sukarela dan dengan kepuasan pribadi, tanpa mengharapkan imbalan dari luar.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Intrinsik

Menurut Taufik (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik yaitu :

a. Kebutuhan (need)

Seseorang melakukan aktivitas (kegiatan) karena adanya faktor-faktor kebutuhan baik biologis maupun psikologis, misalnya ibu ingin cepat sehat pasca operasi.

b. Harapan (expentancy)

Seseorang dimotivasi oleh karena keberhasilan dan adanya harapan keberhasilan bersifat pemuasan diri seseorang, keberhasilan dan harga diri meningkat dan menggerakkan seseorang kearah pencapaian tujuan.

c. Minat

Minat adalah suatu rasa lebih suka dan rasa keinginan pada suatu hal tanpa adanya yang menyuruh (tanpa adanya pengaruh dari orang lain).

Menurut Frederick Herzberg dalam (Robbins & Judge, 2008), faktor-faktor yang memengaruhi motivasi intrinsik yang berkaitan dengan isi pekerjaan, antara lain sebagai berikut:

a. *Achievement* (Pencapaian)

Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari pencapaian prestasinya. Agar seorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka seorang pemimpin harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mendapatkan prestasi kerja dan kinerja yang tinggi.

b. *Recognition* (Pengakuan)

Sebagai lanjutan dari pencapaian prestasi yang telah dilakukan pegawai, maka seorang pemimpin harus memberikan pernyataan pengakuan terhadap pencapaian prestasi pegawainya tersebut. Pengakuan oleh atasan dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

- a) Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- b) Memberikan surat penghargaan
- c) Memberi hadiah berupa uang tunai
- d) Memberikan kenaikan gaji atau promosi

c. *The Work It Self* (Pekerjaan Itu Sendiri)

Besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh pegawai dari pekerjaannya. Besar kecilnya tantangan sangat memengaruhi kinerja pegawai. Sejauh mana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

d. *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Agar tanggung jawab benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pimpinan harus menghindari pengawasan yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

e. *Advancement* (Kemajuan)

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin

memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan. Sehingga memungkinkan pegawainya untuk maju dalam pekerjaannya.

Motivasi intrinsik dalam realitasnya lebih memiliki daya tahan yang lebih kuat dibanding motivasi ekstrinsik. Hal ini terjadi karena faktor ekstrinsik dapat saja justru mengakibatkan daya motivasi individu berkurang ketika factor ekstrinsik tersebut mengecewakan seorang individu.

2.1.3. Iklim Organisasi

A. Definisi Iklim Organisasi

Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang-orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng. Untuk lebih memahami iklim organisasi berikut ini akan dijelaskan pengertian iklim organisasi menurut beberapa ahli, diantaranya :

(Wirawan, 2007) mengatakan bahwa “Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.”

Sedangkan menurut Syaiful Sagala, (2008: 98) “Iklim organisasi adalah “Serangkaian sifat lingkungan kerja, yang dinilai langsung atau tidak langsung oleh pegawai yang dianggap menjadi

kekuatan utama dalam mempengaruhi perilaku pegawai. ”Made Pidarta (2004:125) menyatakan bahwa “Iklim mencakup praktek, tradisi, dan kebiasaan bekerja dalam organisasi. Bila kebiasaan para personalia bekerja secara efektif dan efisien akan dapat meningkatkan produktivitas. Dengan demikian iklim organisasi perlu dibina dalam suatu lembaga pendidikan”

Lebih lanjut Made Pidarta (2004: 125), mengemukakan bahwa: “iklim organisasi ialah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya”

Litwin dan Stringer dalam Fahmi Alaydroes (2010:19) menyatakan bahwa “Iklim organisasi pada intinya adalah lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka”.

Luthans dalam Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah “Lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi.

Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka

dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- a. Berkaitan dengan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b. Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.
- c. Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Berdasarkan penjelasan di atas bila dikaji, maka penulis menyimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

Iklim organisasi bukan hanya pada tataran gaya kepemimpinan dan perilaku pegawai yang ada dalam organisasi yang bersifat abstrak, akan tetapi perlu dikaji sejauh mana standar dimensi yang ada dalam iklim organisasi tersebut. (Wirawan, 2007) (2007: 18–22) mengemukakan dimensi-dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

- a. Struktur (structure), yakni dimensi yang mencakup perihal:
 1. Situasi pelaksanaan tugas, yaitu ketersediaan sejumlah informasi yang rinci mengenai definisi tugas, prosedur pelaksanaan dan hambatan-hambatan yang mungkin terjadi.

2. Langkah maupun tindakan dari pimpinan atau manajemen sehubungan dengan kebijakan, peraturan, sistem hirarkhi dan birokrasi, penjelasan dan penjabaran tugas serta proses pengambilan keputusan dan juga sistem kontrol yang diberlakukan dalam organisasi.
- b. Tanggung jawab (*responsibility*), dimensi yang menggambarkan rasa tanggung jawab yang tumbuh dalam organisasi, sehingga anggota organisasi benar-benar memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pelaksanaan tugas, hasil dari pekerjaan dan mutu output.
- c. Resiko (*risk*), yakni dimensi yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk mengelola resiko. Setiap anggota organisasi akan siap dan mantap dalam bekerja serta mau menghadapi resiko, jika sejak awal dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- d. Imbalan dan sanksi (*reward and punishment*), yakni dimensi yang menunjukkan sistem pemberian imbalan dan sanksi yang berlaku dalam organisasi. Sistem pemberian imbalan dan sanksi hendaknya berlaku adil dan proporsional. Adil dalam arti sistem pemberian imbalan dan sanksi ini berlaku mengikat setiap anggota organisasi. Proporsional dalam arti imbalan dan sanksi diberikan sesuai dengan tingkat prestasi dan kesalahan yang dilakukan oleh anggota organisasi.
- e. Kehangatan dan dukungan (*warmth and support*), yakni dimensi yang menggambarkan situasi interaksi antar anggota organisasi. Interaksi yang baik dan harmonis dari seluruh anggota organisasi akan memberikan kepuasan pada setiap anggota organisasi. Berkaitan dengan interaksi antara anggota organisasi.
- f. Konflik (*conflict*), yakni dimensi yang menggambarkan situasi yang terjadi bila ada permasalahan dalam aktivitas organisasi.

Iklim organisasi merupakan iklim terbuka dan mendorong pegawai untuk mengungkapkan dan lebih memberikan ruang kerja untuk memberikan kreatifitas yang tinggi pada saat melaksanakan pekerjaannya, maka akan memberikan dampak yang positif dan meningkatkan kinerja para pegawainya. Oleh karena itu, berdasarkan dari faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yang telah dijelaskan, maka diambil beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator dalam penelitian ini yaitu, kondisi internal, kondisi eksternal, interaksi dan semangat kelompok.

2.1.4. Keterlibatan Kerja

A. Definisi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan Kerja adalah suatu bentuk komitmen seorang pegawai dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting dan memiliki keyakinan yang kuat untuk menyelesaikannya.

Menurut menurut Khaerul Umam (2010:81) keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai derajat seseorang secara psikologis mengartikan dirinya dengan pekerjaan dan menganggap tingkat kinerjanya sebagai hal penting bagi harga diri. Menurut Robbins & Judge (2013:74) merupakan tingkat ukuran sejauh mana orang mengidentifikasi pekerjaannya secara psikologis dan mempertimbangkan tingkat kinerja yang mereka rasakan adalah penting bagi harga diri.

Menurut Marwati (2016:5) keterlibatan kerja menghasilkan dua sudut pandang yang dianggap menyebabkan timbulnya keterlibatan kerja yang pertama adalah keterlibatan kerja akan terbentuk karena keinginan dari pegawai akan kebutuhan tertentu, nilai atau karakteristik tertentu yang diperoleh dari pekerjaannya sehingga akan membuat pegawai tersebut lebih terlibat atau malah tidak terlibat pada pekerjaannya. Dalam penelitian ini indikator

yang di gunakan dalam menilai keterlibatan kerja sumber daya manusia, menurut (Septiadi, Sintaasih, & Wibawa, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Peduli terhadap pekerjaan,
2. Menguasai bidang pekerjaan,
3. Mengutamakan pekerjaan,
4. Menghargai pekerjaan
5. Melakukan pekerjaan sebaik mungkin

B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja Berdasarkan hasil dari berbagai penelitian yang sudah dilakukan oleh banyak ahli, memungkinkan dipengaruhi oleh banyak faktor yang melibatkan faktor emosional dan rasional baik berkaitan dengan pekerjaan maupun pengalaman kerja secara keseluruhan Markos, & Stridevi, (2010: 90). Menurut Luthans (2006: 568) tiga kondisi psikologis yang meningkatkan kemungkinan keterlibatan individu dalam pekerjaan, sebagai berikut :

1. Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energy fisik, kongnitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.
2. Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri,status, dan atau karier. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.
3. Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kongnitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

Penyebab utama keterlibatan kerja ialah kecocokan jenis pekerjaan dengan individu Gallup dalam Luthas, (2006: 586). Penyebab lainnya dari keterlibatan kerja diindikasikan dengan kecocokan lingkungan kerja dengan individu Walsh.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi adalah bagaimana mengarahkan daya dan potensi pegawai agar bekerja mencapai tujuan. Motivasi yang tepat akan mendorong pegawai melaksanakan tugas semaksimal mungkin. Motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen pegawai untuk bertanggungjawab menyelesaikan pekerjaan. Motivasi memiliki sifat penggerak keinginan seseorang untuk melakukan tindakan. Tindakan ini berkaitan dengan pencapaian hasil kinerja. Motivasi kerja berdampak pada terciptanya kinerja yang baik. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak terlepas dari motivasi kerja. Semakin tinggi motivasi yang diperoleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerjanya.

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setiawan (2013) membuktikan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian Wijayanto dkk. (2017) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hanafi dan Yohana (2017) mengemukakan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka hipotesis kesatu yang dibangun dalam penelitian ini:

H1 : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Keterlibatan Kerja

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Habte (2016) menyimpulkan bahwa manajer mempersepsikan motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih besar pada aspek psikologis dibandingkan motivasi ekstrinsik. Hal ini mendukung ide yang dikemukakan oleh Berl dan Williamson (1987), Sedangkan pengaruh keterlibatan kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai dalam penelitian (Ropa, Koleangan, & Sumarauw, 2020) menghasilkan penelitian keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja pegawai sedangkan insentif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka hipotesis kedua yang dibangun dalam penelitian ini:

H2 : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja

2.2.3 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Mathis dan Jackson (2006:378) kinerja pegawai dikatakan baik apabila semua indikator yang mempengaruhinya sudah baik pula. Peningkatan indikator kinerja salah satunya dapat dilakukan dengan memperhatikan iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Evan Karno Pasaribu & Ayu Desi Indrawati (2016) mengenai variabel Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai, yaitu bahwa Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja memberikan pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka hipotesis kedua yang dibangun dalam penelitian ini:

H3 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.4 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa iklim organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

Penelitian (Andari, 2021) membuktikan bahwa Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. CD (Wala, Sumayku, & Runtuwene, 2020) mengemukakan bahwa Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi secara bersamaan dan secara parsial berpengaruh terhadap Keterlibatan Pegawai. Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka hipotesis keenam yang dibangun dalam penelitian ini:

H4 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap Keterlibatan Kerja

2.2.5 Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Keterlibatan kerja yang meliputi dimensi perasaan berarti, rasa aman, dan perasaan ketersediaan, berada pada kategori baik, artinya sudah ada kesadaran dan keinginan dari pegawai atas pekerjaan yang diberikan perusahaan, dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, namun masih ada dimensi rasa aman yang mendapatkan tanggapan terendah dibandingkan dengan dimensi perasaan berarti dan dimensi perasaan ketersediaan. Khanam (2015:232) mengungkapkan adanya hubungan keterlibatan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Greis (2015:71) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka hipotesis ketiga yang dibangun dalam penelitian ini:

H5 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

2.2.6 Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Habte (2016) menyimpulkan bahwa manajer mempersepsikan motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih besar pada aspek psikologis dibandingkan motivasi ekstrinsik. Hal ini mendukung ide yang

dikemukakan oleh Berl dan Williamson (1987), Sedangkan pengaruh keterlibatan kerja dan insentif terhadap kinerja pegawai dalam penelitian (Ropa, Koleangan, & Sumarauw, 2020) menghasilkan penelitian keterlibatan kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan kinerja pegawai sedangkan insentif berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang mendukung pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap kinerja pegawai dilakukan oleh (Handoyo & Setiawan, 2017) yang menyatakan bahwa hasil Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka hipotesis keempat yang dibangun dalam penelitian ini:

H6 : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui Keterlibatan Kerja.

2.2.7 Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja

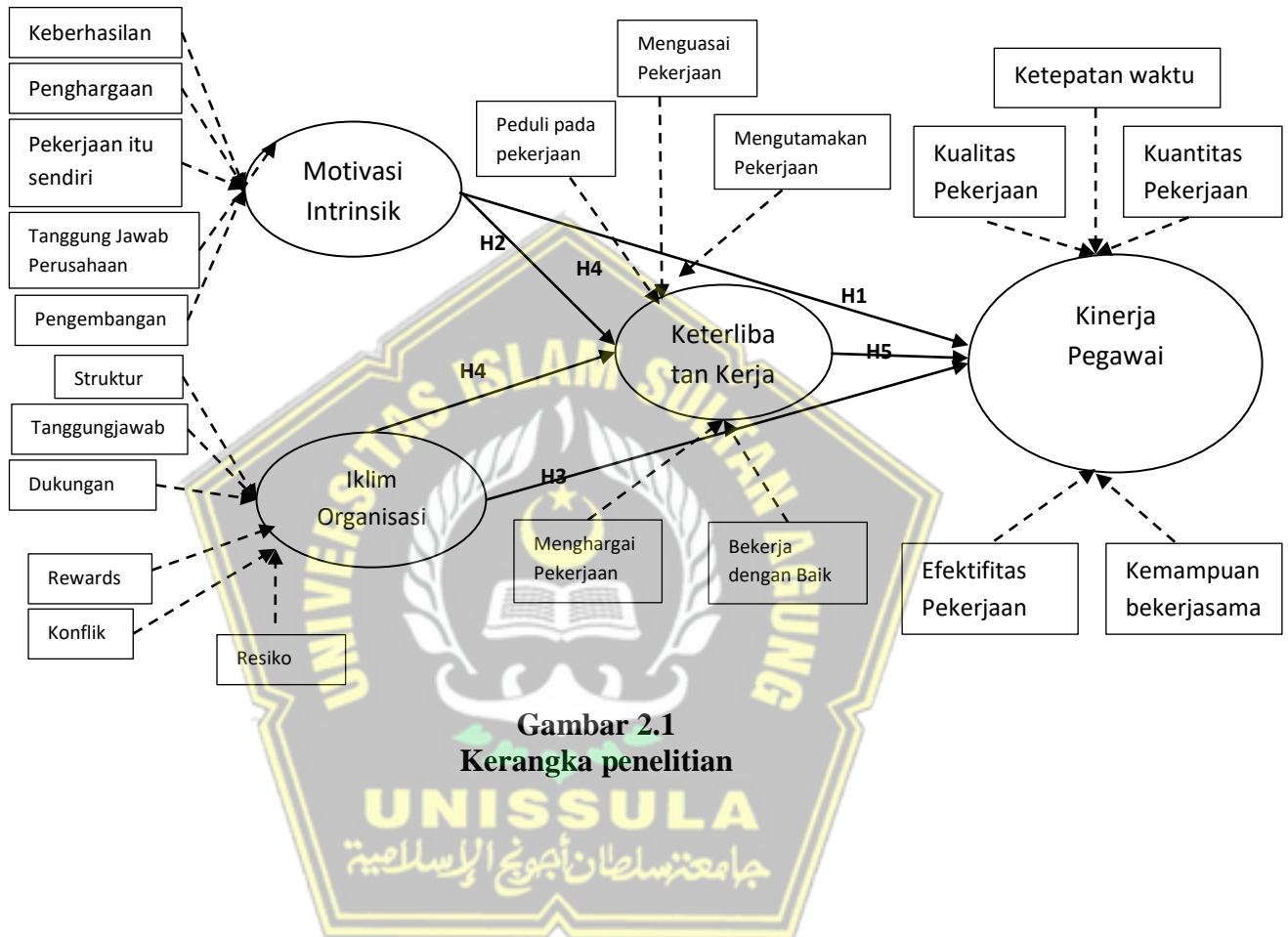
Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa iklim organisasi dan keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian (Andari, 2021) membuktikan bahwa Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Iklim Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. CD (Wala, Sumayku, & Runtuwene, 2020) mengemukakan bahwa Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi secara bersamaan dan secara parsial berpengaruh terhadap Keterlibatan Pegawai. Berdasarkan rumusan hipotesis di atas, maka hipotesis keenam yang dibangun dalam penelitian ini:

H7 : Iklim Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja.



2.3. Model Empirik

Berdasarkan kajian pustaka, kajian teori, dan perumusan hipotesis, maka kerangka penelitian yang terbentuk adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Paradigma penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang dapat diklasifikasikan dan hubungan gejala bersifat sebab akibat. Peneliti memfokuskan penelitian kepada beberapa variabel saja. Peneliti meneliti hubungan antar variabel yang mencerminkan rumusan masalah sehingga perlu dijawab melalui penelitian. Pada paradigma penelitian kuantitatif, teori yang digunakan adalah untuk merumuskan hipotesis, jumlah hipotesis, dan teknik analisis yang digunakan. Selain itu, hubungan antar variabel yang akan diteliti disebut model penelitian.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek yang akan atau ingin diteliti. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang di tentukan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai dan pegawai yang bekerja pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. Berdasarkan data saat ini terdapat 120 Pegawai dan pegawai yang terdaftar.

3.2.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang menjadi objek penelitian. Sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan metode sensus dimana seluruh populasi didalam penelitian dijadikan sampel. Jadi jumlah sampel yang digunakan didalam penelitian ini yaitu sebanyak 120 orang.

3.3. Sumber dan Jenis Data

3.3.1. Sumber Data

Data berdasarkan sumbernya dibagi menjadi dua, yaitu data primer dan sekunder. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama (individu), contohnya hasil wawancara atau kuesioner. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti dengan instrument yang telah dipersiapkannya. Peneliti mengolah sendiri hasilnya untuk menjawab masalah penelitian. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, contohnya melalui orang lain atau dokumen. Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak tertentu untuk suatu kepentingan. Peneliti meminjam data tersebut sesuai dengan kebutuhan dan memanfaatkan data tersebut untuk penelitiannya. Peneliti menggunakan data primer, yaitu hasil pengisian kuesioner oleh Pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. Peneliti menggunakan data sekunder sebagai fenomena bisnis dalam penelitian ini, yaitu data kehadiran pegawai dan data Laporan Realisasi Anggaran.

3.3.2. Jenis Data

Jenis data berdasarkan sifatnya dibagi menjadi dua, yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah Profil Perangkat Daerah Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif lebih khususnya jenis data interval. Data interval adalah data yang mempunyai jarak sama tetapi tidak mempunyai nilai nol. Pemilihan data interval karena penelitian ini menggunakan Skala Likert.

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Kuesioner

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Beberapa alasan yang menyebabkan peneliti menggunakan kuesioner:

1. Efisien dalam mengumpulkan data.
2. Jumlah responden sangat besar dan tersebar di tempat yang luas.

Kuesioner diberikan kepada responden secara langsung. Dengan adanya komunikasi langsung antara peneliti dengan responden, maka akan menciptakan kondisi yang baik. Hal tersebut menyebabkan responden dengan sukarela memberikan data objektif dan cepat. Uma Sekaran dalam Sugiyono mengemukakan beberapa prinsip dalam penulisan angket, diantaranya:

1. Tipe dan bentuk pertanyaan.
Peneliti menetapkan kuesioner berupa pernyataan tertutup. Pernyataan tertutup membantu responden untuk menjawab dengan cepat. Selain itu, pernyataan tertutup memudahkan peneliti dalam menganalisis data terhadap seluruh kuesioner yang telah terkumpul. Peneliti menyajikan pernyataan positif dan negatif agar responden lebih serius dan tidak mekanistik dalam menjawab.
2. Penampilan fisik kuesioner.
Penampilan fisik kuesioner mempengaruhi keseriusan responden dalam mengisinya. Kuesioner dibuat oleh peneliti menggunakan kertas HVS putih dengan tinta hitam yang jelas.

3.4.2. Skala Pengukuran

Skala pengukuran adalah kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada

dalam alat ukur. Dengan demikian, alat ukur tersebut apabila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan peneliti adalah Skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat seseorang atau kelompok mengenai fenomena sosial. Skala Likert menjabarkan variabel yang akan diukur menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel dijadikan sebagai tolak ukur untuk menyusun butir-butir pernyataan. Peneliti menetapkan lima gradasi jawaban setiap butir pernyataan:

1. Sangat Setuju (SS).
2. Setuju (S).
3. Ragu-ragu (RG).
4. Tidak Setuju (TS).
5. Sangat Tidak Setuju (STS).

Karena penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, maka gradasi jawaban di atas diberi score oleh peneliti:

1. Sangat Setuju (SS) score 5.
2. Setuju (S) score 4.
3. Ragu-ragu (RG) score 3.
4. Tidak Setuju (TS) score 2.
5. Sangat Tidak Setuju (STS) score 1.

Peneliti menggunakan Skala Likert dalam bentuk checklist. Responden menjawab pernyataan dengan cara memberi tanda (v) pada kolom yang tersedia sesuai dengan pilihannya. Setelah kuesioner telah terkumpul dari responden, peneliti melakukan analisis.

3.5. Definisi Operasional Variabel dan Indikator

3.5.1. Jenis Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut, sifat, atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu. Atribut tersebut ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik

kesimpulannya. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan tiga jenis variabel:

1. Variabel Bebas

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, yang menjadi penyebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas sering disebut sebagai variabel stimulus atau variable prediktor. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah motivasi intrinsik dan iklim organisasi.

2. Variabel Terikat

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat sering disebut sebagai variabel output, variabel konsekuensi, atau variabel kriteria. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai.

3. Variabel Intervening

Variabel intervening adalah variabel yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat dalam suatu hubungan sebab akibat. Variabel intervening dapat mempengaruhi variabel terikat melalui pengaruh variabel bebas sehingga hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat menjadi hubungan tidak langsung. Variabel intervening harus diperhatikan dan dipertimbangkan dalam analisis khususnya apabila kehadirannya sudah didesain dalam desain analisis. Pada penelitian tertentu, variabel intervening inilah yang paling besar pengaruhnya terhadap variabel terikat melalui hubungan sebab akibat yang sempurna. Secara teoritis, variabel intervening membuat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat menjadi hubungan tidak langsung. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah keterlibatan kerja.

3.5.2. Definisi dan Indikator Variabel

Definisi operasional variabel dan indikator variabel dalam penelitian ini peneliti rangkum dan dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Definisi dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Motivasi Intrinsik	motivasi yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dalam diri individu	1. Keberhasilan 2. Penghargaan/reward 3. Pekerjaan itu sendiri 4. Tanggung jawab perusahaan 5. Pengembangan Achmad, (2013), Robbins & Judge (2008)
Iklim Organisasi	iklim organisasi adalah karakteristik organisasi tertentu yang membedakannya dengan organisasi yang lain yang dapat mempengaruhi perilaku para anggotanya	1. Struktur 2. Responsibility 3. Warmth and Support 4. Rewards 5. Conflict Wirawan (2007)
Keterlibatan Kerja	komitmen seorang pegawai dalam melibatkan peran dan kepedulian terhadap pekerjaan baik secara fisik, pengetahuan dan emosional sehingga menganggap pekerjaan yang dilakukannya sangat penting dan memiliki keyakinan yang kuat untuk menyelesaikannya.	1. Peduli terhadap pekerjaan 2. Menguasai bidang pekerjaan 3. Mengutamakan pekerjaan 4. Menghargai pekerjaan 5. Melakukan pekerjaan sebaik mungkin Sebastian, dkk (2017)
Kinerja Pegawai	tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan dalam melaksanakan tugas pada periode tertentu	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas biaya 5. Kemampuan bekerjasama Robbins (2018)

3.6. Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan teknik analisis Deskriptif. Menurut Sugiyono (2013), Analisis deskriptif adalah metode analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran mengenai objek penelitian

melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Sedangkan menurut Sekaran dan Bougie (2016), Analisis deskriptif adalah penggunaan statistik deskriptif untuk mendeskripsikan atau meringkas informasi tentang populasi atau sampel yang diteliti. Statistik deskriptif meliputi perhitungan seperti mean, median, mode, dan standar deviasi.

Peneliti menggunakan alat uji *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM merupakan salah satu jenis analisis multivariat dalam ilmu sosial. Analisis multivariat adalah aplikasi metode statistika untuk menganalisis beberapa variabel penelitian secara simultan. Peneliti menggunakan jenis SEM Partial Least Squares (SEM-PLS). SEM-PLS

dipelopori oleh Herman Wold. SEM-PLS mempunyai beberapa kelebihan:

1. Ukuran sampel tidak harus besar.
2. Data tidak harus berdistribusi normal multivariat.
3. Dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variable laten.
4. Dapat menganalisis model yang dibentuk oleh satu indikator reflektif dan normatif tanpa menimbulkan masalah identifikasi.

SEM-PLS mempunyai tujuan:

1. Memaksimalkan nilai R-Squared dan meminimalkan kesalahan (error) prediksi.
2. Mengevaluasi kualitas data berdasarkan model pengukuran.
3. Tetap menghasilkan estimasi meskipun ukuran sampel kecil dan penyimpangan dari normalitas multivariat.

Software SEM-PLS yang digunakan peneliti adalah SmartPLS 3.0. Adapun langkah-langkah analisis data menggunakan software SmartPLS adalah sebagai berikut:

1. Merancang Model Struktural (Inner Model)

Model struktural menggambarkan hubungan antara variable laten berdasarkan rumusan masalah atau hipotesis penelitian. Variabel laten dan indikator pada skala zero mean dan univarian diasumsikan sama dengan satu. Hal ini menyebabkan parameter konstanta dapat

dihilangkan dari model. Model struktural pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\eta_1 = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \mathfrak{Z} \dots \dots \dots (3.1)$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \mathfrak{Z} \dots \dots \dots (3.2)$$

Keterangan:

β, γ = koefisien regresi

ξ = *inner* residual variable

η_1 = variable keterlibatan kerja

η_2 = variable kinerja pegawai

ξ_1 = variable motivasi intrinsik

ξ_2 = variable iklim organisasi

Model struktural diukur menggunakan R-Squared variable laten bebas dengan interpretasi sama dengan regresi. Q-Square predictive relevant mengukur nilai observasi yang dihasilkan model dan estimasi parameternya. Model struktural dievaluasi menggunakan R-Squared untuk konstruk variabel terikat dengan asumsi data terdistribusi bebas. Uji t dengan tingkat signifikansi setiap koefisien jalur.

2. Merancang Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Perancangan model pengukuran menentukan sifat indikator dari masing-masing variable laten berdasarkan definisi operasional variabel.

3. Estimasi Koefisien Jalur, Loading, dan Weight

Estimasi parameter dalam metode PLS adalah metode kuadrat terkecil (least square method). Proses perhitungannya dilakukan dengan cara iterasi. Iterasi akan berhenti jika telah mencapai kondisi konvergen. Estimasi parameter dalam PLS meliputi tiga hal:

- a. Weight estimate, digunakan untuk menghitung data variabel laten.
- b. Path estimate, menghubungkan antara variabel laten dengan estimasi loading (variabel dengan indikatornya).
- c. Means dan parameter lokasi (nilai konstanta regresi, dan intersep) untuk indikator dan variabel laten.

Weight estimate, *inner*, dan *outer* model memberikan spesifikasi yang diikuti dengan estimasi algoritma PLS. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS:

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Keterangan:

ξ = estimasi variabel bebas

η = estimasi variabel terikat

W_{kb} dan W_{ki} = *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten bebas dan terikat

Estimasi variabel laten adalah linear agregat dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS di mana η adalah variabel laten terikat, ξ adalah variabel laten bebas, ζ adalah residual, β dan i adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

4. Evaluasi *Goodness of Fit*

Goodness of fit model diukur menggunakan R^2 variabel laten terikat dengan interpretasi yang sama dengan regresi. Q^2 *predictive relevance* untuk model struktural mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya dengan rumus:

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

Besaran memiliki nilai rentang $0 < > 2$ pada analisis jalur (path analysis), di mana:

R^2 = R-Square variabel terikat dalam model

Q^2 = sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (kurang lebih sama) dengan R^2 pada regresi

5. Outer Model Refleksif

Convergent dan discriminant validity mempunyai nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup untuk jumlah indikator tiga hingga tujuh dari variabel laten. Discriminant validity direkomendasikan nilai AVE lebih besar dari 0,5. Rumus AVE adalah sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{\sum \lambda^2 + \sum Ivar(s_i)}$$

Composite reliability adalah nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit (pc) adalah e^2 0,7 meskipun bukan merupakan standar absolute. Rumus menghitung composite reliability:

$$PC = \frac{\sum \lambda^2}{(\sum \lambda)^2 + \sum Ivar(s_i)}$$

6. Outer Model Formatif

Outer model formatif dievaluasi berdasarkan substantive content dengan memperhatikan signifikansi dari weight.

7. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode sampling bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser dan Stone. Uji statistic yang digunakan adalah uji t karena nilai probabilitas 0,05. Penetapan metode resampling memungkinkan data berdistribusi normal karena sampel pada penelitian ini lebih dari 30.

a. Hipotesis statistik untuk outer model:

$$H_{a:} \lambda_1 \neq 0$$

- b. Hipotesis statistik untuk struktural model, variabel laten bebas terhadap variabel terikat:

$$H_0: \beta_1 = 0$$

$$H_a: \beta_1 \neq 0$$

- c. Uji statistik meliputi uji t, nilai probabilitas 0,05 (alpha 5%) signifikan.
- d. Outer model signifikan artinya indikator valid.
- e. Inner models signifikan artinya terdapat pengaruh signifikan.
- f. PLS tidak mengasumsikan data terdistribusi normal, menggunakan teknik resampling dengan metode Bootstrap. Asumsi dalam PLS hanya berkaitan dengan permodelan persamaan struktural.
- g. Hubungan antar variabel laten dalam inner model adalah linear dan aditif.
- h. Model struktural bersifat rekursif.
8. Ukuran Sampel dalam PLS
- Ukuran sampel dalam PLS ditentukan dengan perkiraan sebagai berikut:
- a. 10 kali jumlah indikator formatif (mengabaikan indikator reflektif).
- b. 10 kali jumlah jalur (paths) yang mengarah pada model struktural.
- c. Ukuran sampel 30 sampai 50. Apabila ukuran sampel besar > 200

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuesioner yang disebarkan kepada 120 responden Perangkat Daerah Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. Tujuan dilakukan penyebaran data ini adalah untuk mengetahui karakteristik dari responden. Berikut ini merupakan kriteria responden:

Tabel 4.1

Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Keterangan	Jumlah	Presentase
1.	Laki-Laki	50	41,6%
2.	Perempuan	70	58,3%
	Total	120	100%

Berdasar pada Tabel 4.1, maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini yang dominan yaitu Perempuan sejumlah 70 responden dan laki-laki sejumlah 50 responden.

4.2. Deskripsi Variabel atau Statistik Deskriptif

Deskripsi variabel dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap masing-masing indikator pada setiap variabel. Dalam penelitian ini analisis deskripsi variabel dilakukan terhadap 5 variabel yaitu Motivasi Intrinsik (X1), Iklim Organisasi (X2), Keterlibatan Kerja (Z) dan Kinerja Pegawai (Y).

Analisis ini mengembangkan jawaban responden dari kuesioner yang diajukan. Pada bagian ini akan menganalisis data tersebut satu persatu atas dasar pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh responden selama penelitian berlangsung terhadap masing-masing variabel. Data primer yang dikumpulkan melalui

penyebaran kuesioner dibentuk dalam skala pengukuran. Skala tersebut digunakan dalam pengukuran dan akan menghasilkan data kuantitatif. Oleh karena itu, masing-masing variabel diukur menggunakan skala likert untuk melihat bobot dari jawaban responden dengan menggunakan kategori sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju dan sangat tidak setuju dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / (5 \times 100)$$

Keterangan:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Total indeks adalah 100 dengan memakai metode tiga kotak dengan membagi jawaban dalam tiga kategori. Jawaban responden memiliki nilai 1-5, sehingga persepsi yang dihasilkan sebagai berikut :

$$\text{Terendah} : ((\%F \times 1)) / 5 = ((100 \times 1)) / 5 = 20$$

$$\text{Tertinggi} : ((\%F \times 5)) / 5 = ((100 \times 5)) / 5 = 100$$

$$\text{Rentang} : 100 - 20 = 80$$

$$\text{Panjang Kelas Interval} : 80 / 3 = 26,7$$

Maka didapat nilai indeks yang diperoleh dari perhitungan diatas diawali dari angka 20-100 dengan rentang angka senilai 26,7. Dengan panjang kelas interval adalah 100 dibagi 3 bagian, dengan demikian memperoleh rentang masing-masing senilai 26,7 yang dijadikan sebagai interpretasi nilai persepsi dibawah ini:

Kategori:

$$\text{Rendah} = 20 - 46,6$$

$$\text{Sedang} = 46,7 - 73,3$$

$$\text{Tinggi} = 73,4 - 100$$

Pada bagian ini akan dilihat kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian. Kecenderungan responden ini dapat dilihat dari bentuk deskripsi masing-masing variabel.

6.2.1 Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik

Berdasarkan penyebaran kuesioner penelitian terhadap pengaruh variabel Motivasi Intrinsik pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik

No		Skala Penelitian										Rata
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	Pernyataan Motivasi Intrinsik	F	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)	
1	Saya merasa berhasil ketika mencapai target yang telah ditetapkan.	4	3,3	5	4,2	16	13,3	84	70	11	9,2	75,5
2	Keberhasilan dalam pekerjaan sangat penting bagi saya.	1	0,8	8	6,7	4	3,3	93	77,5	14	11,7	78,5
3	Saya merasa dihargai ketika kontribusi saya diakui.	4	3,3	6	5	15	12,5	87	72,5	8	6,7	74,8
4	Penghargaan dari atasan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik.	3	2,5	3	2,5	34	28,3	73	60,8	7	5,8	73
5	Saya menikmati pekerjaan saya.	0	0	6	5	27	22,5	82	68,3	5	4,2	74,3
6	Pekerjaan saya memberikan makna bagi hidup saya.	3	2,5	1	0,8	18	15	98	81,7	0	0	75,2
7	Saya merasa memiliki tanggung jawab terhadap	3	2,5	3	2,5	23	19,2	88	73,3	3	2,5	74,2

	kesuksesan perusahaan.											
8	Saya berusaha keras untuk memenuhi tanggung jawab saya di perusahaan.	2	1,7	3	2,5	25	20,8	88	73,3	2	1,7	74,2
9	Saya mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaan saya.	1	0,8	4	3,3	16	13,3	95	79,2	4	3,3	76,2
10	Saya merasa perusahaan mendukung pengembangan pribadi dan profesional saya.	0	0	5	4,2	25	20,8	78	65	12	10	76,2
Rata-rata X1												75,2

Berdasarkan pada Tabel 4.2, dapat dilihat bahwa (*mean*) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel Motivasi Intrinsik yaitu sebesar 75,2 yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik terhadap Keterlibatan Kerja memberikan dampak positif pada peningkatan Kinerja Pegawai.

Variabel Motivasi Intrinsik mengukur mendorong dorongan dan minat individu yang berasal dari dalam diri mereka sendiri terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 78,5 pada indikator pertanyaan “Keberhasilan dalam pekerjaan sangat penting bagi saya.” ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang memiliki tingkat motivasi yang tinggi untuk mendapatkan penghargaan dalam mencapai prestasi.

Secara keseluruhan, hasil pada 10 (sepuluh) pertanyaan kuisioner pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa variabel Motivasi

Intrinsik berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang memiliki tingkat motivasi intrinsik yang baik. Namun, perhatian terhadap peran penghargaan dari atasan masih perlu ditingkatkan. Peningkatan pada indikator ini dapat memperkuat motivasi intrinsik pegawai secara keseluruhan.

6.2.2 Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

Berdasarkan penyebaran kuesioner penelitian terhadap pengaruh variabel Iklim Organisasi pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Variabel Iklim Organisasi

NO		Skala Penelitian										Skor
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
Pernyataan Iklim Organisasi		f	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)	
1	Aturan dan prosedur di perusahaan ini jelas dan mudah dipahami.	1	0,8	4	3,3	18	15,0	94	78,3	3	2,5	75,7
2	Tanggung jawab setiap pegawai di perusahaan ini jelas.	3	2,5	3	2,5	34	28,3	75	62,5	5	4,2	72,7
3	Saya diberikan wewenang yang cukup untuk menjalankan tugas saya.	4	3,3	1	0,8	16	13,3	95	79,2	4	3,33	75,7
4	Saya merasa bertanggung jawab atas hasil pekerjaan saya.	0	0,0	5	4,2	17	14,2	85	70,8	13	10,8	77,7
5	Atasan saya selalu memberikan dukungan yang	2	1,7	3	2,5	26	21,7	85	70,8	4	3,33	74,3

	saya butuhkan.											
6	Rekan kerja saya selalu siap membantu saya jika diperlukan.	3	2,5	3	2,5	32	26,7	77	64,2	5	4,1	73
7	Sistem penghargaan di perusahaan ini adil dan transparan.	0	0,0	6	5,0	21	17,5	89	74,2	4	3,3	75,2
8	Sanksi yang diberikan di perusahaan ini adil dan konsisten.	3	2,5	1	0,8	23	19,2	92	76,7	1	0,8	74,5
9	Konflik di perusahaan ini ditangani dengan baik.	3	2,5	3	2,5	27	22,5	84	70,0	3	2,5	73,5
10	Saya merasa nyaman mengungkapkan pendapat saya tanpa takut konflik.	2	1,7	4	3,3	13	10,8	100	83,3	1	0,8	75,7
11	Perusahaan ini mendukung pengambilan risiko yang wajar.	1	0,8	4	3,3	24	20	85	70,8	6	5	75,2
12	Saya merasa didorong untuk mencoba hal-hal baru di perusahaan ini.	0	0,0	5	4,2	14	11,7	89	74,2	12	10	78
Rata-rata X2											75,1	

Berdasarkan pada Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa (mean) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel Motivasi Intrinsik yaitu sebesar 75,1 yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja memberikan dampak positif pada peningkatan Kinerja Pegawai.

Variabel Iklim Organisasi mengukur persepsi pegawai terhadap karakteristik lingkungan kerja mereka.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 78 pada indikator pertanyaan “ Saya merasa didorong untuk mencoba hal-hal baru di perusahaan ini” ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang merasa memiliki kesempatan untuk berkembang.

Secara keseluruhan, hasil pada 12 (dua belas) pertanyaan kuisioner pada Tabel 4.3 menunjukan bahwa variabel Iklim Organisasi berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap iklim organisasi. Ini merupakan modal penting bagi organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

6.2.3 Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja

Berdasarkan penyebaran kuesioner penelitian terhadap pengaruh variabel Keterlibatan Kerja pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.4

Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja

NO		Skala Penelitian										Skor
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	Pernyataan Keterlibatan Kerja	F	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)	
1	Saya selalu peduli terhadap tugas dan tanggung jawab saya.	1	0,8	4	3,3	28	23,3	84	70	3	2,5	74
2	Saya merasa pekerjaan saya sangat penting.	3	2,5	3	2,5	35	29,2	75	62,5	4	3,3	72,3
3	Saya menguasai	2	1,7	3	2,5	22	18,3	87	72,5	6	5	75,3

	bidang pekerjaan saya dengan baik.											
4	Saya merasa kompeten dalam menjalankan tugas saya.	0	0,0	5	4,2	16	13,3	87	72,5	12	10	77,7
5	Saya selalu memprioritaskan pekerjaan saya di atas hal lain.	2	1,7	3	2,5	21	17,5	91	75,8	3	2,5	75
6	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan saya terlebih dahulu.	3	2,5	3	2,5	35	29,2	75	62,5	4	3,3	72,3
7	Saya menghargai pekerjaan yang saya lakukan.	0	0,0	6	5,0	16	13,3	94	78,3	4	3,3	76
8	Pekerjaan saya memiliki nilai yang penting bagi saya.	3	2,5	1	0,8	20	16,7	95	79,2	1	0,83	75
9	Saya selalu berusaha untuk melakukan pekerjaan saya dengan sebaik mungkin.	3	2,5	3	2,5	25	20,8	86	71,7	3	2,5	73,8
10	Saya selalu mencoba memberikan hasil yang terbaik dalam pekerjaan saya.	2	1,7	3	2,5	16	13,3	98	81,7	1	0,8	75,5
Rata-rata Z1												74,7

Berdasarkan pada Tabel 4.4, dapat dilihat bahwa (mean) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel Keterlibatan Kerja

yaitu sebesar 74,7 yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan bahwa variabel Keterlibatan Kerja berada pada tingkat tinggi dan mendukung Kinerja Pegawai.

Variabel Keterlibatan Kerja mengukur sejauh mana pegawai merasa terikat dan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 77,7 pada indikator pertanyaan ” Saya merasa kompeten dalam menjalankan tugas saya” ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, hasil pada 10 (sepuluh) pernyataan kuisioner pada Tabel 4.4 menunjukan bahwa variabel Keterlibatan Kerja berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai memiliki keterikatan dan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Namun perlu diperhatikan oleh pegawai supaya bekerja dengan lebih efisien, produktif, dan fokus menyelesaikan pekerjaannya, sehingga pada akhirnya dapat mencapai hasil yang lebih baik dan berkontribusi lebih banyak kepada tim atau organisasi.

6.2.4 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Berdasarkan penyebaran kuesioner penelitian terhadap pengaruh variabel Kinerja Pegawai pada 120 responden, maka dari jawaban responden tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5

Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

NO		Skala Penelitian										Skor
		STS (1)		TS (2)		N (3)		S (4)		SS (5)		
	Pernyataan Kinerja Pegawai	F	(%)	f	(%)	f	(%)	F	(%)	f	(%)	
1	Kualitas pekerjaan saya selalu	1	0,8	4	3,3	33	27,5	78	65	4	3,3	73,3

	memenuhi standar yang ditetapkan.											
2	Saya selalu memastikan hasil kerja saya berkualitas tinggi.	0	0,0	5	4,2	13	10,8	90	75,0	12	10	78,2
3	Saya selalu menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan.	1	0,8	4	3,3	32	26,7	78	65	5	4,2	73,7
4	Produktivitas saya selalu sesuai dengan harapan perusahaan.	3	2,5	3	2,5	35	29,2	73	60,8	6	5	72,7
5	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.	4	3,3	1	0,8	29	24,2	81	67,5	5	4,2	73,7
6	Saya selalu memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan.	0	0,0	5	4,2	15	12,5	88	73,3	12	10	77,8
7	Saya selalu bekerja dengan meminimalkan biaya yang tidak perlu.	2	1,7	3	2,5	24	20	87	72,5	4	3,3	74,7
8	Saya selalu mempertimbangkan biaya dalam setiap keputusan kerja saya.	3	2,5	3	2,5	39	32,5	71	59,2	4	3,3	71,7
9	Saya selalu bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja.	0	0,0	6	5	30	25,0	78	65	6	5	74
10	Saya selalu terbuka untuk bekerja dalam tim.	3	2,5	1	0,8	32	26,7	84	70	0	0,0	72,8
Rata-rata Y												74,3

Berdasarkan pada Tabel 4.5, dapat dilihat bahwa (mean) rata-rata nilai dijawab oleh responden pada Variabel Kinerja Pegawai yaitu sebesar 74,3, yang termasuk kategori tinggi (73,4 – 100). Dengan demikian menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang berada pada tingkat

tinggi, dengan kontribusi positif dari variabel motivasi intrinsik, iklim organisasi, dan variabel keterlibatan kerja sebagai variabel intervening.

Variabel kinerja pegawai mengukur seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dan mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Hasil pada penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata tertinggi sebesar 78,2 pada indikator pertanyaan ” Saya selalu memastikan hasil kerja saya berkualitas tinggi” ini menunjukkan mayoritas pegawai memiliki standar kerja yang tinggi.

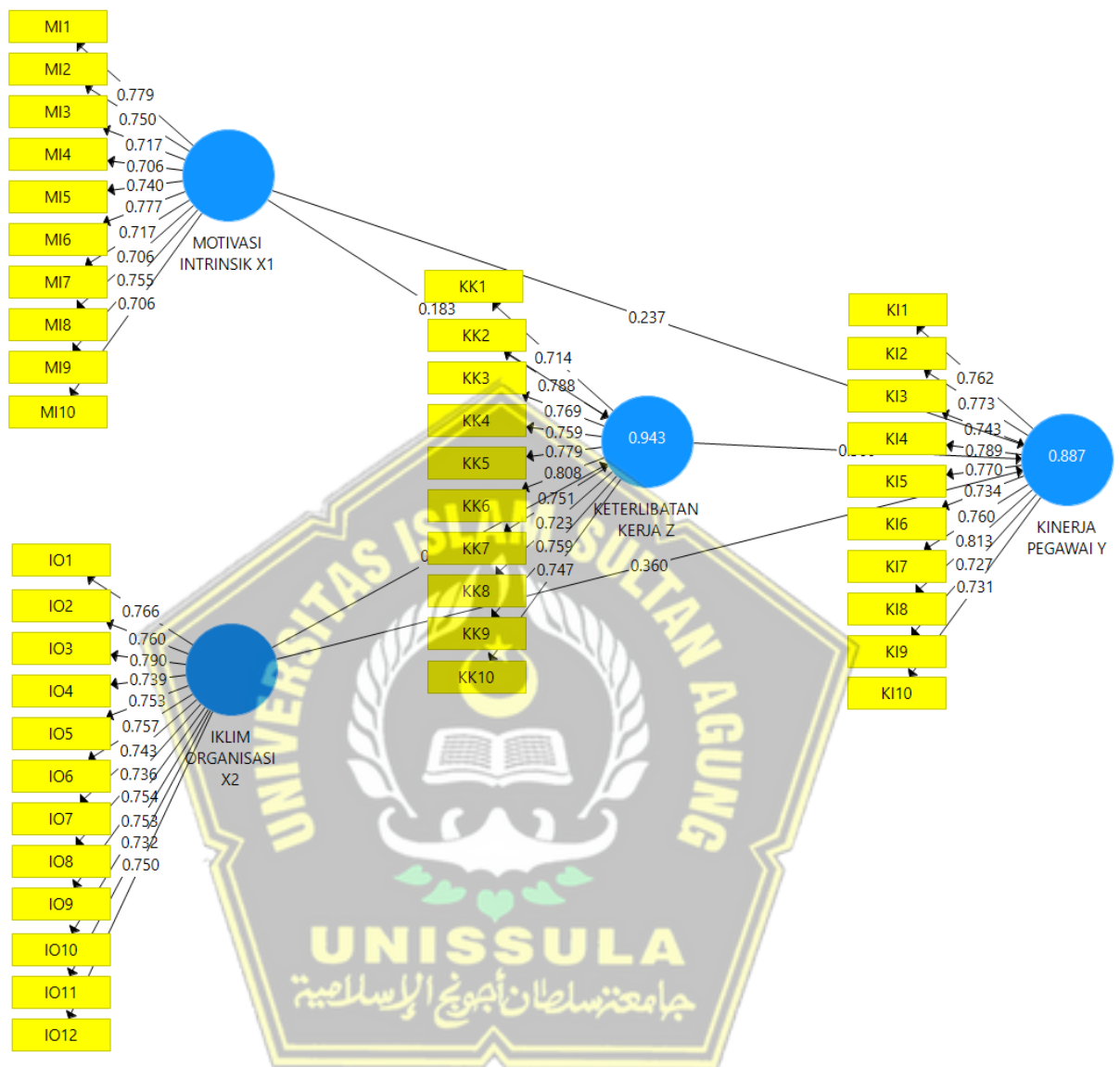
Secara keseluruhan, hasil pada 10 (sepuluh) pernyataan kuisioner pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai berada dalam kategori tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang menunjukkan kinerja yang baik dan memenuhi standar yang diharapkan. Namun, ada hal yang perlu ditingkatkan dalam bekerja yaitu mempertimbangkan biaya dalam setiap keputusan kerja untuk memastikan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif, serta mencapai hasil yang optimal

4.3. Analisis Data

Model pada penelitian ini dilakukan menggunakan metode *Partial Square* (PLS) yang didukung oleh *software* Smartpls 3.0.

Convergent Validity

Uji validitas data dilakukan dengan melakukan uji *convergen validity*, yaitu dengan melihat korelasi skor item/indikator dengan skor konstruk. Hasil dari korelasi antar skor item/indikator dengan skor konstruk dapat dilihat pada Gambar 4.1. dan tabel 4.6



Gambar 4.1
Uji validitas

Tabel 4.6
Loading Faktor

Variabel	Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>
Motivasi Intrinsik (X1)	MI1	0,779
	MI2	0,750
	MI3	0,717
	MI5	0,706
	MI6	0,740
	MI8	0,777
	MI9	0,717
	MI10	0,706
Iklim Organisasi (X2)	IO1	0,766
	IO2	0,760
	IO3	0,790
	IO4	0,739
	IO5	0,753
	IO6	0,757
	IO7	0,743
	IO8	0,736
	IO9	0,754
	IO10	0,753
	IO11	0,732
	IO12	0,750
Keterlibatan Kerja (Z)	KK1	0,714
	KK2	0,788
	KK3	0,769
	KK4	0,759
	KK5	0,779
	KK6	0,808
	KK7	0,751
	KK8	0,723
	KK9	0,759
	KK10	0,747
Kinerja Pegawai (Y)	KI1	0,762
	KI2	0,773
	KI3	0,743
	KI4	0,789
	KI5	0,770
	KI6	0,734
	KI7	0,760
	KI8	0,813
	KI9	0,727
	KI10	0,731

Dari tabel diatas ditunjukkan bahwa nilai dari loading factor dapat dianggap baik karena sudah menunjukkan bahwa setiap indikatornya telah memenuhi syarat validitas data yaitu $>0,7$.

Discriminant Validity

Discriminant Validity dapat dilihat dari *cross loading* antara indikator dengan konstruk lain. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk dengan indikatornya masing masing lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya

Tabel 4.7
Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

Konstruk	MOTIVASI INTRINSIK X1	IKLIM ORGANISASI X2	KINERJA PEGAWAI Y	KETERLIBATAN KERJA Z
MI1	0,779	0,663	0,673	0,682
MI2	0,750	0,636	0,642	0,626
MI3	0,717	0,575	0,607	0,579
MI5	0,706	0,740	0,715	0,737
MI6	0,740	0,689	0,693	0,678
MI8	0,777	0,759	0,713	0,727
MI9	0,717	0,751	0,651	0,753
MI10	0,706	0,671	0,614	0,704
IO1	0,755	0,759	0,753	0,735
IO2	0,706	0,666	0,633	0,624
IO3	0,714	0,766	0,721	0,730
IO4	0,703	0,760	0,724	0,757
IO5	0,736	0,790	0,731	0,776
IO6	0,708	0,739	0,686	0,711
IO7	0,703	0,753	0,711	0,743
IO8	0,695	0,757	0,741	0,755
IO9	0,774	0,743	0,695	0,723
IO10	0,697	0,736	0,635	0,708
IO11	0,693	0,754	0,639	0,730
IO12	0,726	0,753	0,680	0,732
KI1	0,654	0,732	0,729	0,684
KI2	0,723	0,750	0,725	0,703
KI3	0,621	0,668	0,762	0,629
KI4	0,744	0,731	0,773	0,704
KI5	0,614	0,658	0,743	0,662
KI6	0,744	0,756	0,789	0,767

KI7	0,697	0,720	0,770	0,740
KI8	0,745	0,742	0,734	0,713
KI9	0,711	0,715	0,760	0,710
KI10	0,686	0,734	0,813	0,762
KK1	0,715	0,670	0,727	0,683
KK2	0,650	0,686	0,731	0,688
KK3	0,629	0,697	0,724	0,714
KK4	0,738	0,755	0,771	0,788
KK5	0,658	0,718	0,726	0,769
KK6	0,734	0,727	0,694	0,759
KK7	0,739	0,750	0,730	0,779
KK8	0,724	0,758	0,773	0,808
KK9	0,720	0,747	0,713	0,751
KK10	0,697	0,722	0,612	0,723

Dari tabel 4.6 dapat dilihat bahwa *Discriminant Validity* dapat dilihat dari *cross loading* antara indikator dengan konstruk lain. Hasilnya menunjukkan bahwa korelasi semua konstruk dengan indikatornya masing-masing lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator dengan konstruk lainnya. Hal ini juga dapat dikatakan bahwa setiap item berkorelasi lebih kuat dengan dimensi yang diukur dan berkorelasi lemah dengan dimensi yang tidak diukur. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa evaluasi validitas diskriminan telah terpenuhi.

Discriminant validity juga diuji dengan membandingkan akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Angka diagonal pada tabel menunjukkan akar kuadrat AVE. Pada tabel 4.8, terlihat bahwa akar kuadrat AVE mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan korelasi konstruk dengan konstruk lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi adalah valid karena telah memenuhi kriteria *discriminant validity*.

Tabel 4.8

Nilai Korelasi Konstruk dan Akar Kuadrat AVE

	IKLIM ORGANISASI X2	KETERLIBATAN KERJA Z	KINERJA PEGAWAI Y	MOTIVASI INTRINSIK X1
IKLIM ORGANISASI X2	0,753			
KETERLIBATAN KERJA Z	0,969	0,760		
KINERJA PEGAWAI Y	0,933	0,930	0,761	
MOTIVASI INTRINSIK X1	0,944	0,935	0,913	0,736

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat melalui nilai *Average Variance Extraced* (AVE), *Composite Reliability*, serta *Cronbach Alpha*. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut

Tabel 4.9
Nilai reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_α)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	AVE
X1 MOTIVASI INTRINSIK	0,906	0,907	0,922	0,542
X2 IKLIM ORGANISASI	0,930	0,931	0,940	0,567
Y KINERJA PEGAWAI	0,919	0,919	0,932	0,578
Z KETERLIBATAN KERJA	0,919	0,920	0,932	0,578

Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur bisa dikatakan reliabel. Apabila nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* lebih dari 0,7 untuk *Confirmatory Research* dan 0.6 – 0.7 masih dapat diterima untuk *Explanatory Research* (Imam Ghozali).

Pada uji reliabilitas tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai AVE semua konstruk berkisar antara 0,542 sampai 0,578. Semua konstruk mempunyai nilai AVE lebih dari 0,5 sehingga memenuhi persyaratan reliabilitas. Nilai *Composite Reliability* dari empat konstruk yang diuji mempunyai nilai antara 0,907 sampai dengan 0,931. Semua konstruk mempunyai nilai *Composite Reliability* lebih dari 0,70 sehingga dapat dikatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha*, berkisar antara 0,906

sampai dengan 0,930. Karena *Cronbach's Alpha* mempunyai nilai lebih dari 0,70 maka dapat dikatakan semua konstruk reliabel. Reliabilitas juga diperkuat dengan nilai *Composite Reliability* semua konstruk yang mempunyai nilai lebih besar daripada pada *Cronbach's Alpha*. Jadi, dapat disimpulkan bahwa konstruk Motivasi Intrinsik, Iklim Organisasi, Keterlibatan Kerja dan Kinerja Pegawai semuanya reliabel.

4.3.1. Evaluasi model Struktural / Analisis Inner Model

Analisis *Inner Model* adalah untuk mengevaluasi dengan memeriksa kuadrat dari konstelasi dependen r dan semakin tinggi nilai *R Square* maka akan semakin baik kemampuan model prediksi dari penelitian yang dilakukan serta semakin baik pula statistik uji koefisien.

Tabel 4.10
Hasil Uji Koefisien Determinasi

	R-Square	R-Square Adjusted
KETERLIBATAN KERJA Z	0,943	0,942
KINERJA PEGAWAI Y	0,887	0,884

Dari tabel 4.10 memperlihatkan bahwa nilai R-Square pada Variabel Keterlibatan Kerja sebesar 0,943. Hal ini menyatakan bahwa model persamaan 1 memiliki nilai model dengan kategori sedang atau moderat, artinya pengaruh Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja adalah sebesar 94,3% kemudian sisanya didapatkan dari variabel lain. Persamaan 2 memiliki nilai sebesar 0,887 yang termasuk model kategori tinggi, artinya Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 88,7% kemudian sisanya didapatkan dari variabel lain. Nilai adjusted R-Square variabel Keterlibatan Kerja (Z) sebesar 0,942, hal tersebut menandakan bahwa variabel Motivasi Intrinsik (X1) dan Iklim Organisasi (X2) mampu menjelaskan variabel Keterlibatan Kerja (Z)

sebesar 94,2% sedangkan sisanya 5,8% dijelaskan oleh variabel lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model sebagai substantial.

Nilai Adjusted R-Square variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,884, hal tersebut menandakan bahwa variabel Motivasi Instrinsik (X1), Iklim Organisasi (X2) dan Keterlibatan Kerja (Z) mampu menjelaskan variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 88,4% sedangkan sisanya 11,6% dijelaskan oleh variabel lain, sehingga dapat disimpulkan bahwa model sebagai substantial.

4.3.2. Hasil Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis akan menganalisis apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai *T. Statistik* dan *P. Value*. Menguji hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk nilai tingkat kesalahan sebesar 5 nilai *T. Statistik* yang digunakan adalah 1.96. sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah diterima ketika *T. Statistik* > 1.96. Untuk menerima hipotesis menggunakan *P. Value* maka dapat diterima jika *P. Values* < 0.05. dilihat dari *Original Sample* apabila nilai *original sample* bernilai negatif maka arah pengaruhnya adalah negatif demikian pula sebaliknya. Tabel 4.11 merupakan hasil nilai *T. Statistik* dan *P. Value*.

Tabel 4.11
Hasil Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
X1 MOTIVASI INTRINSIK -> Y KINERJA PEGAWAI	0,237	0,220	0,190	1,244	0,214	Ditolak
X1 MOTIVASI INTRINSIK -> Z KETERLIBATAN KERJA	0,183	0,184	0,089	2,055	0,040	Diterima
X2 IKLIM ORGANISASI -> Y KINERJA PEGAWAI	0,360	0,374	0,173	2,078	0,038	Diterima
X2 IKLIM ORGANISASI -> Z KETERLIBATAN KERJA	0,796	0,793	0,089	8,990	0,000	Diterima
Z KETERLIBATAN KERJA -> Y KINERJA PEGAWAI	0,360	0,362	0,153	2,361	0,019	Diterima

Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Motivasi Instrinsik terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,237$ dan P Value sebesar $0,214 > 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Motivasi Instrinsik tidak berdampak signifikan pada Kinerja Pegawai sehingga (H1 Ditolak)
2. Pengaruh Motivasi Instrinsik terhadap Keterlibatan Kerja menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,183$ dan nilai P Value sebesar $0,040 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Motivasi Instrinsik berdampak positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Motivasi Instrinsik, maka Keterlibatan Kerja akan semakin bagus, dengan demikian Hipotesis ke 2 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,360$ dan P Value sebesar $0,038 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Iklim Organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Iklim Organisasi, maka

Kinerja Pegawai akan semakin bagus, dengan demikian hipotesis ke 3 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,796$ dan P Value sebesar $0,000 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Iklim Organisasi berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Iklim Organisasi, maka Kinerja Pegawai akan semakin bagus, dengan demikian hipotesis ke 4 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.
5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan bahwa nilai koefisien $\beta = 0,360$ dan nilai P Value sebesar $0,019 < 0,05$. Hal tersebut menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berdampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Keterlibatan Kerja, maka Kinerja Pegawai akan semakin bagus, dengan demikian hipotesis ke 5 yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

4.3.3. Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.12

Hasil Pengujian Efek Mediasi

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
X1 MOTIVASI INTRINSIK -> Z KETERLIBATAN KERJA -> Y KINERJA PEGAWAI	0,167	0,163	0,069	2,430	0,015
X2 IKLIM ORGANISASI -> Z KETERLIBATAN KERJA -> Y KINERJA PEGAWAI	0,355	0,342	0,103	3,444	0,001

Penjelasan tabel

1. Berdasarkan hasil pengujian membuktikan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil Nilai Original Sample (O) atau nilai koefisien jalur X1 Motivasi Intrinsik \rightarrow Z Keterlibatan Kerja \rightarrow Y Kinerja Pegawai bernilai positif yaitu 0,167, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterlibatan Kerja (Z) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel Motivasi Intrinsik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Nilai T Statistik sebesar $2,430 > 1,96$ dan nilai P Values sebesar $0,015 < 0,05$ yang artinya Keterlibatan Kerja dapat memediasi pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat juga diartikan bahwa Motivasi Intrinsik secara tidak langsung dapat meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja.
2. Berdasarkan hasil pengujian membuktikan bahwa Keterlibatan Kerja dapat memediasi Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil Nilai Original Sample (O) atau nilai koefisien jalur X2 Iklim Organisasi \rightarrow Z Keterlibatan Kerja \rightarrow Y Kinerja Pegawai bernilai positif yaitu 0,355, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterlibatan Kerja (Z) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Nilai T Statistik sebesar $3,444 > 1,96$ dan nilai P Values sebesar $0,001 < 0,05$ yang artinya Keterlibatan Kerja dapat memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat juga dikatakan bahwa Iklim Organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja.

4.4. Pembahasan

4.4.1. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai tidak berpengaruh signifikan. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,237 dan nilai *P Value* sebesar 0,214 (di atas 0,05). Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ningsih et al., (2020) dan Cahya et al., (2021) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi intrinsik diukur dengan penilaian beberapa indikator seperti yang diuraikan pada tabel 3.1. Akan tetapi, meski variabel motivasi intrinsik dinilai dengan indikator-indikator tersebut, hasilnya tidak menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama ditolak. Hal ini disebabkan karena indikator yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kebutuhan spesifik kinerja pegawai atau tujuan yang dicapai, sehingga motivasi intrinsik yang diberikan kurang relevan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tidak ada bukti yang meyakinkan bahwa motivasi intrinsik langsung mempengaruhi kinerja pegawai berdasarkan pada data yang telah dianalisis. Hal ini menunjukkan bahwa efek langsung motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai tidak cukup kuat untuk dianggap secara statistik, sehingga hipotesis tersebut tidak dapat diterima.

4.4.2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,183 dan nilai *P Value* sebesar 0,040 (di bawah 0,05) sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja diterima. Dengan demikian,

hasil ini sejalan dengan penelitian Affandi & Guspul (2023) dan Putra & Yuniawan (2025) yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Motivasi intrinsik, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, penghargaan, dan rasa tanggung jawab, mendorong pegawai untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai memiliki motivasi dari dalam diri, mereka cenderung merasa pekerjaannya penting dan bermakna, sehingga lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam setiap aspek pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik adalah elemen penting yang mendukung keterlibatan kerja.

4.4.3. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,360 dan nilai *P Value* sebesar 0,038 (di bawah 0,05) sehingga dapat diartikan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima. Dengan demikian, hasil ini sejalan dengan Nufus (2021) dan Andari (2021) yang menyatakan bahwa "Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan." Iklim organisasi yang baik mencakup lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi yang efektif antar pegawai, dan dukungan dari atasan, sehingga pegawai lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif dapat memengaruhi perilaku dan produktivitas pegawai secara keseluruhan.

4.4.4. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,796 dan nilai *P Value* sebesar 0,000 (di bawah 0,05) sehingga dapat diartikan bahwa

Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Kerja diterima. Dengan demikian, hasil ini sejalan dengan penelitian Aulia & Mulyana (2025) dan Wala et al., (2020) yang menyatakan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Iklim organisasi yang positif, seperti dukungan dari atasan, komunikasi yang terbuka, sistem penghargaan yang adil, serta lingkungan kerja yang kondusif, mendorong pegawai untuk merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka akan memiliki rasa percaya diri yang lebih besar dan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka. Dengan demikian, membangun iklim organisasi yang baik menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja.

4.4.5. Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dengan nilai *original sample* sebesar 0,360 dan nilai *P Value* sebesar 0,019 (di bawah 0,05) sehingga menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan Keterlibatan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai diterima. Dengan demikian, hasil ini sejalan dengan Pramana & Yunianto (2024) dan Andari (2021) yang menyatakan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Keterlibatan kerja mencakup aspek seperti kepedulian terhadap tugas, kemampuan mengutamakan pekerjaan, dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Ketika pegawai merasa terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, keterlibatan kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan kinerja yang optimal.

4.4.6. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja

Berdasarkan Tabel 4.12 Nilai *Original Sample* (O) atau nilai koefisien jalur X1 Motivasi Intrinsik -> Z Keterlibatan Kerja -> Y Kinerja Pegawai bernilai positif yaitu 0,167, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterlibatan Kerja (Z) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel Motivasi Intrinsik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Nilai T Statistik sebesar $2,430 > 1,96$ dan nilai *P Values* sebesar $0,015 < 0,05$ yang artinya Keterlibatan Kerja dapat memediasi pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat juga diartikan bahwa Motivasi Intrinsik secara tidak langsung dapat meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja. Ketika pegawai memiliki motivasi dari dalam diri, mereka cenderung merasa pekerjaannya penting dan bermakna, sehingga lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam setiap aspek pekerjaannya. Dan Ketika pegawai merasa terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya, mereka cenderung memberikan kinerja yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

4.4.7. Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Keterlibatan Kerja

Nilai *Original Sample* (O) atau nilai koefisien jalur X2 Iklim Organisasi -> Z Keterlibatan Kerja -> Y Kinerja Pegawai bernilai positif yaitu 0,355, berdasarkan hal tersebut menandakan bahwa variabel Keterlibatan Kerja (Z) memiliki hubungan positif untuk memediasi variabel Iklim Organisasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y). Nilai T Statistik sebesar $3,444 > 1,96$ dan nilai *P Values* sebesar $0,001 < 0,05$ yang artinya Keterlibatan Kerja dapat memediasi pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dapat juga dikatakan bahwa Iklim Organisasi secara tidak langsung dapat meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Kerja. Iklim organisasi yang positif, mendorong

pegawai untuk merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Ketika pegawai merasa didukung oleh organisasi, mereka akan memiliki rasa percaya diri yang lebih besar, menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan mereka dan cenderung memberikan kinerja yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

4.4.8. Hasil Pertanyaan Terbuka

Berdasarkan jawaban responden, terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai: motivasi intrinsik, iklim organisasi, keterlibatan kerja, dan faktor internal kinerja pegawai itu sendiri.

1) Motivasi Intrinsik

Sebagian besar responden menyatakan bahwa mereka bekerja lebih baik ketika memiliki kepuasan dalam bekerja, merasa dihargai, dan diberikan kesempatan untuk berkembang. Faktor seperti pencapaian target, tantangan kerja, dan penghargaan dari atasan menjadi pendorong utama produktivitas.

2) Iklim Organisasi

Dukungan dari atasan dan rekan kerja, kejelasan aturan, serta sistem penghargaan dan sanksi yang adil sangat berpengaruh terhadap semangat kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan komunikasi yang baik membantu meningkatkan motivasi pegawai.

3) Keterlibatan Kerja

Pegawai yang peduli terhadap pekerjaan, memiliki penguasaan dalam bidangnya, serta memprioritaskan tugas cenderung lebih produktif. Keterlibatan kerja menciptakan rasa memiliki terhadap perusahaan, yang berkontribusi pada peningkatan performa.

4) Kinerja Pegawai

Produktivitas pegawai bergantung pada kombinasi dari ketiga faktor di atas. Responden yang memiliki target kerja yang jelas, sistem evaluasi transparan, dan dukungan tim yang solid cenderung lebih disiplin dan efisien dalam bekerja.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan Analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis (*bootstrapping*) yang dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,237, nilai *T statistic* sebesar 1,244 dan nilai *P Value* sebesar 0,214. Maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis (*bootstrapping*) yang dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,183, nilai *T statistic* sebesar 2,055 dan nilai *P Value* sebesar 0,040. Maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja.
3. Berdasarkan hasil uji hipotesis (*bootstrapping*) yang dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,360, nilai *T statistic* sebesar 2,078 dan nilai *P Value* sebesar 0,038. Maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Berdasarkan hasil uji hipotesis (*bootstrapping*) yang dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,796, nilai *T statistic* sebesar 8,990 dan nilai *P Value* sebesar 0,000. Maka dapat disimpulkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja.
5. Berdasarkan hasil uji hipotesis (*bootstrapping*) yang dilihat dari nilai *original sample* sebesar 0,360, nilai *T statistic* sebesar 2,361 dan nilai *P Value* sebesar 0,019. Maka dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Keterlibatan Kerja secara tidak langsung juga

- dapat meningkatkan pengaruh Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
6. Berdasarkan hasil uji hipotesis, indikator dengan pengaruh tertinggi terdapat pada Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja dengan nilai *original sample* sebesar 0,796, *T statistic* 8,990, dan *P Value* 0,000, yang menunjukkan pengaruh positif dan sangat signifikan. Selain itu, Keterlibatan Kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, serta menjadi jalur mediasi yang memperkuat pengaruh Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi terhadap kinerja.
 7. Berdasarkan hasil analisa dari pertanyaan terbuka dapat disimpulkan bahwa keempat variabel saling berkaitan dalam membentuk kinerja pegawai. Motivasi intrinsik bukan menjadi faktor utama yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, sedangkan iklim organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Keterlibatan kerja menentukan sejauh mana pegawai merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, dan akhirnya semua faktor ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah saran yang dapat dijadikan acuan bagi Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang dalam meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Motivasi Intrinsik, iklim organisasi dan Keterikatan Kerja:

1. Berdasarkan temuan ini, organisasi disarankan untuk meningkatkan faktor-faktor yang mendukung motivasi intrinsik, memperbaiki iklim organisasi, serta meningkatkan keterlibatan kerja pegawai, agar dapat mencapai kinerja yang optimal.
2. Penelitian ini dapat diperluas dengan menambahkan variabel lain yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kompensasi. Variabel-variabel ini dapat diteliti

sebagai variabel independen atau variabel moderasi yang mempengaruhi hubungan antara motivasi intrinsik, iklim organisasi, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai.

3. Penelitian ini dapat menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methods*) yang mengkombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif. Metode kuantitatif dapat digunakan untuk menguji hipotesis secara statistik, sedangkan metode kualitatif dapat digunakan untuk memahami lebih dalam fenomena yang diteliti, misalnya melalui wawancara dengan pegawai.
4. Penelitian ini dapat direplikasi di organisasi lain yang sejenis atau berbeda untuk melihat apakah temuan penelitian ini dapat digeneralisasi. Perbandingan antar organisasi dapat memberikan wawasan yang lebih luas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
5. Penelitian ini dapat dilakukan secara *longitudinal* untuk melihat dampak jangka panjang dari motivasi intrinsik, iklim organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian longitudinal dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana faktor-faktor ini berubah seiring waktu dan bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi kinerja pegawai.
6. Penelitian selanjutnya juga dapat fokus pada faktor-faktor kontekstual yang mungkin mempengaruhi hubungan antar variabel, seperti jenis pekerjaan, tingkat pendidikan pegawai, atau kondisi ekonomi.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., & Guspul, A. (2023). Peran Kepemimpinan Trasformasiona dan Motivasi Intrinsik dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan yang Dimendiasi oleh Keterlibatan Kerja (Studi Kasus Pada CV. Mekar Abadi). *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 5(1), 185–215.
- Andari, S. A. K. D. (2021). Analisa Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk. *Otonomi*, 21(1), 56–61.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2010). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Diana, T., & Rahmat, D. (2022). Analisis Pengaruh Kedisiplinan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Wahana Suksesindo Utama Kabupaten Sanggau. *Jurnal Ekonomi STIEP*, 7(1), 25–33.
- Esisuarni, Alqadri, H., & Nellitawati. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Niara*, 17(2), 478–488.
- Handoyo, A., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tirta Rejeki Dewata. *Agora*, 5(1).
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Lestari, E. A., & Kuswiwarno, M. (2024). FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN: DARI LINGKUNGAN KERJA HINGGA MOTIVASI. *JURNAL MEDIA AKADEMIK (JMA)*, 2(11), 1–14.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan. Cetakan Kedua Belas*. Remaja Rosdakarya.
- Mardianty, D., Hayati, R., Agia, L. N., & Denny, P. (2023). THE INFLUENCE OF INTRINSIC MOTIVATION AND EXTRINSIC MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT CV. RIHO MANDIRI. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(1), 252–259. <https://doi.org/10.31539/costing.v7i1.6056>
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (2021). The Influence of Competency, Work Environment and Achievement Motivation on the Performance of Padang City Regional Secretariat Civil Servants. *Jurnal Ilmiah Ekotrans & Erudisi*, 1(1), 1–24. <https://doi.org/10.69989/t1m78k36>
- Ningrum, H. F., Iskandar, Y., & Akbar, B. M. B. (2020). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Di PT Dropshipedia. *JIMEA / Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 4(3), 74–83.

- Permata, C. I. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Staff Karyawan Pt. Subaindo Cahaya Polintraco Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(3), 1–10.
- Rivai, V. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Ropa, A. S., Koleangan, R. A. M., & Sumarauw, J. S. B. (2020). INFLUENCE OF WORK ENGAGEMENT, QUALITY OF WORK LIFE, AND INCENTIVES TO EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. BPR PRISMA DANA MANADO. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 8(1), 565–574.
- Sedarmayanti. (2018). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV.Mandar Maju.
- Septiadi, S. A., Sintaasih, D. K., & Wibawa, I. M. A. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(8), 3103–3132. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i08.p07>
- Sianturi, R. P., Gaol, J. L., & Sianturi, M. (2020). Pengaruh Disiplin, Motivasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Dairi. *Jurnal Prointegrita*, 4(2), 253–261. <https://doi.org/10.46930/jurnalprointegrita.v4i2.733>
- Sugiyono. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Penerbit Alfabeta.
- Wala, C. D., Sumayku, S., & Runtuwene, R. (2020). Kemampuan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan (Workforce Engagement). *Productivity*, 1(3), 228–232.
- Wirawan. (2007). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. PT Raja Grafindo Persada.