

## Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang

Arief Nugroho

Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Indonesia

Email: [daniamarwati@gmail.co](mailto:daniamarwati@gmail.co)

---

### Abstrak

Kinerja pegawai merupakan faktor krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, terutama pada sektor publik seperti Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang yang berperan vital dalam pengelolaan keuangan daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang berjumlah 120 orang, yang diambil sebagai sampel menggunakan metode sensus. Analisis data dilakukan dengan teknik *Partial Least Square* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Namun, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Di sisi lain, iklim organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap keterlibatan kerja maupun kinerja pegawai secara langsung. Keterlibatan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, keterlibatan kerja berhasil memediasi hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai serta antara iklim organisasi dan kinerja pegawai. Kesimpulan penelitian ini adalah bahwa meskipun motivasi intrinsik tidak berdampak langsung pada kinerja, perannya sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, iklim organisasi menjadi faktor dominan yang secara langsung dan tidak langsung (melalui keterlibatan kerja) meningkatkan kinerja pegawai. Temuan ini mengimplikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai, organisasi perlu memperkuat iklim organisasi yang positif serta mendorong keterlibatan kerja yang tinggi, sambil tetap memperhatikan aspek motivasi intrinsik sebagai pendorong keterlibatan.

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

---

### Abstract

*Employee performance is a crucial factor in determining the success of an organization, particularly in the public sector such as the Regional Financial Agency of Semarang Regency, which plays a vital role in managing regional finances. This study aims to analyze the influence of intrinsic motivation and organizational climate on employee performance, with work engagement as an intervening variable. The research employs a quantitative approach using a survey method through questionnaires. The study population comprises all 120 employees of the Regional Financial Agency of Semarang Regency, who were taken as a sample using the census method. Data analysis was conducted using the Partial Least Square (PLS) technique with SmartPLS 3.0 software. The results indicate that intrinsic motivation does not have a significant direct effect on employee performance. However, intrinsic motivation has a positive and significant effect on work engagement. On the other hand, organizational climate has been proven to have a positive and significant effect on both work engagement and employee performance directly. Work engagement also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, work engagement successfully mediates the relationship between intrinsic motivation and employee performance, as well as between organizational climate and employee performance. The conclusion of this study is that although intrinsic motivation does not directly impact performance, its role is crucial in enhancing work engagement, which ultimately contributes to employee performance. Meanwhile, organizational climate emerges as the dominant factor that directly and indirectly (through work engagement) improves employee performance. This finding implies that to enhance employee performance, organizations need to strengthen a positive organizational climate and encourage high work engagement while still considering intrinsic motivation as a driver of engagement.*

---

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

---

\*Correspondence Author: Arief Nugroho

Email: [daniamarwati@gmail.com](mailto:daniamarwati@gmail.com)



## **PENDAHULUAN**

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 (Gani, 2017; Kalele et al., 2023; Sarastri et al., 2023; Syafingi, 2017; Syamsudin, 2021). 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 (Julia & Masyruroh, 2022; Martini, 2019; Mulyati et al., 2016; Nugroho & Sihite, 2017; Wiryawan, 2024).

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 (Kennedy et al., 2020; Subagiyo, 2015).

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam sebuah organisasi, dimana sumber daya manusia berperan sebagai penggerak aktivitas dalam kelangsungan dan kemajuan suatu perusahaan (Lestari et al., 2025; Pajriah, 2018). 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.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis besaran pengaruh motivasi intrinsik dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, serta peran keterlibatan kerja sebagai variabel intervening pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang. Secara khusus, penelitian ini ditujukan untuk mengukur pengaruh langsung motivasi intrinsik dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai, sekaligus menguji pengaruh tidak langsung keduanya melalui keterlibatan kerja. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai mekanisme hubungan antar variabel tersebut dalam konteks organisasi sektor publik.

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks interaksi antara motivasi intrinsik, iklim organisasi, keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah. Hasil penelitian dapat memperkaya referensi akademis mengenai peran variabel intervening dalam memperkuat atau memediasi hubungan antarvariabel independen dan dependen. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan rekomendasi bagi pimpinan Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang dalam merumuskan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, peningkatan iklim kerja, serta program pemberdayaan pegawai untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi acuan bagi organisasi pemerintah daerah lainnya dalam mengoptimalkan faktor-faktor penentu kinerja pegawai.

## **METODE PENELITIAN**

### **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.

### **Populasi dan Sampel**

#### **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.

### **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.

### **Sumber dan Jenis Data**

#### **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.

#### **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.

### **Metode Pengumpulan Data**

#### **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:

### **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.

### **Penampilan fisik kuesioner.**

Penampilan fisik kuesioner mempengaruhi keseriusan responden dalam mengisinya. Kuesioner dibuat oleh peneliti menggunakan kertas HVS putih dengan tinta hitam yang jelas.

### **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.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Deskripsi Responden**

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu kuesioner yang disebarakan 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 1.** Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

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

Sumber: Data primer yang diolah oleh peneliti, 2025

Berdasar pada Tabel 1, maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini yang dominan yaitu Perempuan sejumlah 70 responden dan laki-laki sejumlah 50 responden.

### **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 :

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

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

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

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

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:

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

Sedang = 46,7 – 73,3

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.

### **Deskripsi Variabel Motivasi Intrinsik**

Diketahui 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 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 kuisisioner 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.

### **Deskripsi Variabel Iklim Organisasi**

Diketahui 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 kuisisioner pada Tabel 4.3 menunjukkan 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.

### **Deskripsi Variabel Keterlibatan Kerja**

Diketahui 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 menunjukkan 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.

### **Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai**

Diketahui (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.

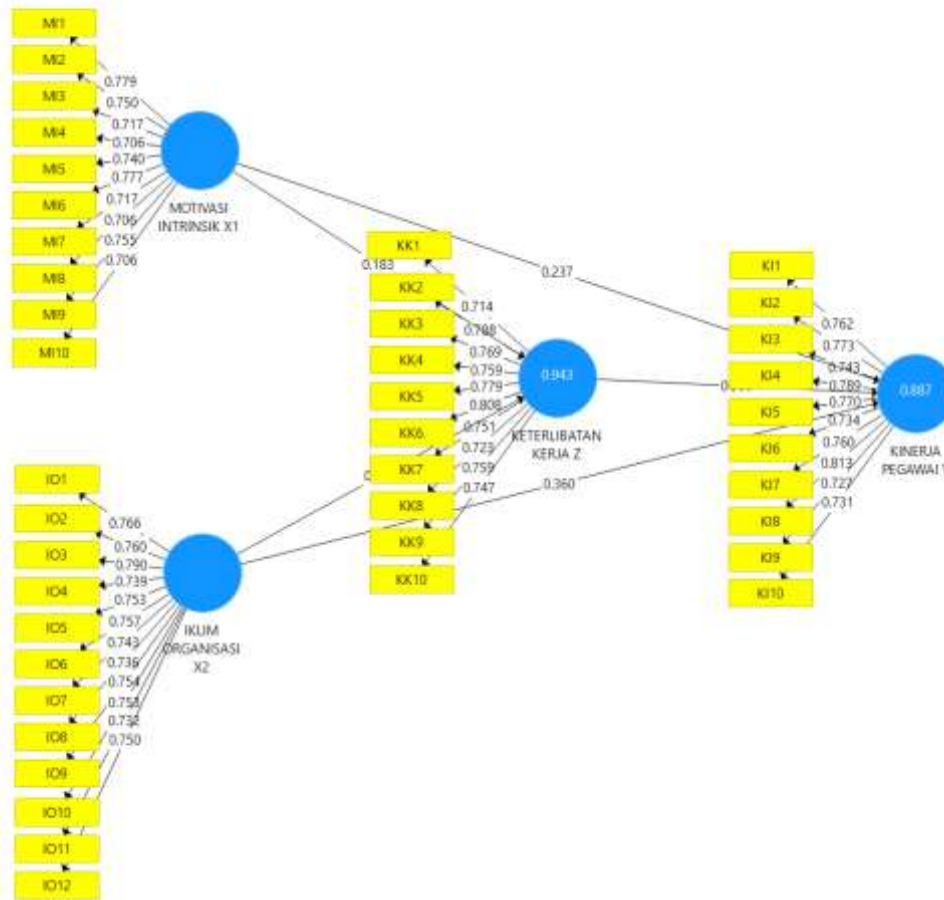
Secara keseluruhan, hasil pada 10 (sepuluh) pernyataan kuisioner pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai berada dalam kategori tinggi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa pegawai di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Semarang menunjukkan kinerja yang baik dan memenuhi standar yang diharapkan. 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.

### **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 1. Diagram Hasil Uji Validitas Konstruk**  
 Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, 2025

**Uji validitas**

**Tabel 2. Loading Faktor**

Variabel	Indikator	Nilai Loading Factor	
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	

Variabel	Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>
Keterlibatan Kerja (Z)	IO7	0,743
	IO8	0,736
	IO9	0,754
	IO10	0,753
	IO11	0,732
	IO12	0,750
	KK1	0,714
	KK2	0,788
	KK3	0,769
	KK4	0,759
Keterlibatan Kerja (Z)	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

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, 2025

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

Diketahui 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 3.** 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

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, 2025

### 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.** Nilai reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho a)</i>	<i>Composite Reliability (rho c)</i>	<i>AVE</i>
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

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, 2025

Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur bisa dikatakan reliabel. Apabila nilai *Composite Reliability* dan *Crocbach 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 pesyaratan 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.

### **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 5.** Hasil Uji Koefisien Determinasi

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

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 3.0, 2025

Dari tabel 5 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.

### **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  $T$ . *Statistic* dan  $P$ . *Value*. Menguji hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk nilai tingkat kesalahan sebesar 5 nilai  $T$ . *Statistic* yang digunakan adalah 1.96. sehingga kriteria penerimaan hipotesis adalah diterima ketika  $T$ . *Statistic*  $> 1.96$ . 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  $T$ . *Statistic* dan  $P$ . *Value*.

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 Intrinsik tidak berdampak signifikan pada Kinerja Pegawai sehingga (H1 Ditolak)
2. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Keterlibatan Kerja menunjukkan bahwa nilai koefisien  $\beta = 0,183$  dan nilai  $P$  Value sebesar  $0,040 < 0,05$ . Hal tersebut menyatakan bahwa Motivasi Intrinsik berdampak positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin meningkat Motivasi Intrinsik, 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.

### **Pengaruh Tidak Langsung**

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.

### **Pengaruh Motivasi Instrinsik 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.

### **Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Keterlibatan Kerja**

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan 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.

### **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 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.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja**

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan 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.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan 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 & Yuniarto (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.

### **Pengaruh Motivasi Instrinsik 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.

### **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.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, hasil uji hipotesis (bootstrapping) menunjukkan bahwa Motivasi Intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (original sample = 0,237; T statistic = 1,244; P Value = 0,214), namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja (original sample = 0,183; T statistic = 2,055; P Value = 0,040). Sementara itu, Iklim Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap Kinerja Pegawai (original sample = 0,360; T statistic = 2,078; P Value = 0,038) maupun terhadap Keterlibatan Kerja dengan pengaruh tertinggi (original sample = 0,796; T statistic = 8,990; P Value = 0,000). Keterlibatan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (original sample = 0,360; T statistic = 2,361; P Value = 0,019), sekaligus berfungsi sebagai jalur mediasi yang memperkuat pengaruh Motivasi Intrinsik dan Iklim Organisasi terhadap kinerja secara tidak langsung. Hasil analisis dari pertanyaan terbuka menegaskan bahwa keempat variabel saling berkaitan dalam membentuk kinerja pegawai, di mana motivasi intrinsik bukan menjadi faktor utama yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat, sedangkan iklim organisasi berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan keterlibatan kerja menentukan sejauh mana pegawai merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya semua faktor ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Affandi, A., & Guspul, A. (2023). Peran kepemimpinan transformasional dan motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dimediasi 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). Analisis kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk. *Otonomi*, 21(1), 56–61.
- Aulia, A. R., & Mulyana, O. P. (2025). Hubungan antara iklim organisasi dengan keterlibatan kerja pada pegawai Dinas X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 12(1), 165–178.
- Cahya, A. D., Endarwati, W. D., & Ardinaya, E. K. (2021). Pengaruh motivasi intrinsik dan penurunan upah pada masa pandemi terhadap kinerja karyawan (studi kasus karyawan My Tours and Travel). *Wacana Ekonomi: Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(2), 118–129.
- 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.

- Gani, I. (2017). *Evaluasi penerapan dan pencapaian standar pelayanan minimal pada kabupaten/kota di Provinsi Kalimantan Timur*.
- Julia, M., & Masyruroh, A. J. (2022). Literature review determinasi struktur organisasi: Teknologi, lingkungan, dan strategi organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*.
- Kalele, J. V. D., Tasik, F., & Kawung, E. (2023). Efektivitas standar pelayanan minimal pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Agri-Sosioekonomi*.
- Kennedy, N. A., Julita, & Nurulita, S. (2020). Analisis faktor yang mempengaruhi penyerapan anggaran pada pemerintah daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*.
- Lestari, R. P., Efendi, J., & Setyobudi, A. (2025). Pentingnya manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi. *PESHUM: Jurnal Pendidikan Sosial dan Humaniora*.
- Martini, T. (2019). Pengaruh perilaku kepemimpinan, motivasi berprestasi, dan budaya sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*.
- 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>
- Mulyati, L., Rachman, D., & Herdiana, Y. (2016). Faktor determinan yang memengaruhi budaya keselamatan pasien di rumah sakit pemerintah Kabupaten Kuningan. *Jurnal Keperawatan Padjadjaran*.
- Ningsih, S., Wediawati, T., & Andriana, A. N. (2020). Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kinerja karyawan pada Departemen Finance & Collector PT Tepian Multimedia di Samarinda. *Research Journal of Accounting and Business Management (RJABM)*, 4(2), 196–202.
- Ningrum, H. F., Iskandar, Y., & Akbar, B. M. B. (2020). Strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di PT Dropshippedia. *JIMEA: Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(3), 74–83.
- Nufus, H. (2021). Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan pada Alfamart di Bintaro. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 1(3), 182–188.
- Nugroho, A., & Sihite, J. (2017). Does the social network relate with entrepreneurship? An empirical content analysis. *Jurnal Manajemen – Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara*.
- Pajriah, S. (2018). *Peran sumber daya manusia dalam pengembangan pariwisata budaya di Kabupaten Ciamis*.
- Pramana, Y. A.-A., & Yuniyanto, A. (2024). Pengaruh keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai RSI Sunan Kudus. *Oikos Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 17(1), 1–13.
- Putra, N. A. W., & Yuniawan, A. (2025). *Pengaruh motivasi intrinsik dan keterlibatan pekerja terhadap kreativitas pekerja*. Universitas Diponegoro.
- Sarastri, L., Indarto, I., & Wardoyo, P. (2023). Strategi meningkatkan capaian standar pelayanan minimal pada Pemerintah Kota Magelang. *Solusi*.
- 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>
- Subagiyo, M. A. R. L. (2015). Optimalisasi penyerapan anggaran dalam rangka pencapaian kinerja organisasi (studi kasus pada Inspektorat Kabupaten Boyolali). *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Sugiyono. (2021). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syafingi, H. M. (2017). *Konstitusionalitas standar pelayanan minimal*.
- Syamsudin, M. (2021). Implementasi standar pelayanan minimal masyarakat Desa Ujung Kempas Kecamatan Ketungau Hulu. *Fokus*.
- Wala, C. D., Sumayku, S., & Runtuwene, R. (2020). Kemampuan kerja dan iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan (workforce engagement). *Productivity*, 1(3), 228–232.
- Wirawan, T. S. R. (2024). Analisis pelayanan bongkar muat petikemas yang optimal pada Terminal Petikemas Surabaya. *Jurnal Media Publikasi Terapan Transportasi*.  
<https://doi.org/10.26740/mitrans.v2n2.p222-229>

© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

