



Pengaruh *Organizational Commitment*, *Happiness at Work*, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BKKBN

Endah Agustien^{a1}, Pantius Drahen Soeling^{b2}

^aFakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Indonesia

^bFakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Indonesia

¹atarnaya@gmail.com, ²pantiusdrahen@gmail.com

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 03-07-2020

Disetujui: 20-07-2020

Kata Kunci:

1. *Organizational Commitment*;
2. *Happiness at Work*;
3. Motivasi Kerja;
4. Kinerja Pegawai.

Keyword:

1. *Organizational Commitment*;
2. *Happiness at Work*;
3. *Work Motivation*;
4. *Employee Performance*.

ABSTRAK

Abstrak: Fokus dalam penelitian ini adalah upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai di BKKBN dengan menggali hubungan antara kinerja pegawai dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya, yakni *organizational commitment*, *happiness at work*, dan motivasi kerja. Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan analisis deskriptif dan analisis inferensial menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* melalui perangkat lunak SmartPLS3 terhadap 200 data responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational commitment* dan *happiness at work* hanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, namun tidak terhadap kinerja pegawai. Adapun saat hubungan antara *organizational commitment* dengan kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja, menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan secara signifikan. Begitu juga saat hubungan antara *happiness at work* dengan kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja hasilnya memperlihatkan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi hubungan secara signifikan. Sehingga terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational commitment* dan *happiness at work* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Abstract: *The focus in this research is to improve employee performance in The BKKBN by exploring the relationship between employee performance with factors influenced, include of organizational commitment, happiness at work, and work motivation. The approach of this research uses quantitative methods. Primary data were collected by distributing questionnaires. Analysis of data processed by descriptive analysis and inferential analysis using the Structural Equation Model through SmartPLS3 software to 200 respondents' data. The results showed that organizational commitment and happiness at work only had a positive and significant effect on work motivation, but not for employee performance. While the relationship between organizational commitment and employee performance is mediated by work motivation, showing the results that work motivation can mediate the relationship significantly. The same of the relationship between happiness at work and employee performance is mediated by work motivation, the results show that work motivation successfully mediates the relationship significantly. So that found a significant positive relationship between organizational commitment and happiness at work on employee performance through work motivation.*

LATAR BELAKANG

Sebagai negara dengan jumlah penduduk di urutan ke empat terbesar di dunia, setelah China, India, dan Amerika Serikat, sudah sepatutnya pemerintah Indonesia memberikan perhatian yang besar terhadap pengelolaan kependudukan di Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh dari Survei Demografi dan Kesehatan Indonesia Tahun 2017 diketahui jika laju pertumbuhan penduduk

Indonesia saat ini sebesar 1,42% dan *Total Fertility Rate* (TFR) sebesar 2,4 anak per wanita. Dengan jumlah penduduk Indonesia di tahun 2018 sebanyak 266.927.712 jiwa maka dapat diprediksi jika perkembangan pertumbuhan penduduk Indonesia setiap tahunnya bahkan mencapai angka empat jutaan jiwa. Oleh karena itu, BKKBN selaku lembaga pemerintah yang memiliki tanggung jawab terkait pengendalian penduduk harus dapat menunjukkan kinerja yang optimal.

Kinerja yang optimal harus didukung oleh berbagai upaya perbaikan. Hal inilah yang mendasari pelaksanaan Reformasi Birokrasi (RB) di instansi publik. Upaya perubahan bagi pegawai menuju kinerja yang lebih baik tersebut dituangkan dalam Grand Design RB melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, yang kemudian dijabarkan kembali dalam Roadmap RB yang ditetapkan setiap lima tahun sekali. Untuk menjamin bahwa pelaksanaan RB telah berjalan sesuai dengan roadmap yang telah ditetapkan, maka dilakukan Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) sebagai instrumen untuk mengukur kemajuan pelaksanaan RB secara mandiri (*self-assessment*) dan kemudian dilakukan evaluasi eksternal oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB).

Berdasarkan hasil PMPRB BKKBN tahun 2019, BKKBN memperoleh nilai indeks sebesar 71,75. Meskipun naik sebesar 3,05 poin dari penilaian tahun sebelumnya yaitu 68,70 namun indeks tersebut masih di bawah target indeks RB nasional dengan nilai 75. Di mana posisi RB BKKBN jika dibandingkan dengan 83 Kementerian/Lembaga lainnya masih di bawah 40 Kementerian/Lembaga yang telah mampu melampaui target nasional.

Selain dari indeks PMPRB, kinerja organisasi sektor publik dapat pula ditinjau melalui evaluasi penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi pemerintah (SAKIP). Evaluasi penerapan SAKIP dilakukan pemerintah untuk mewujudkan pengelolaan anggaran secara efektif dan efisien. Berdasarkan hasil evaluasi implementasi SAKIP yang dilakukan oleh Kementerian PANRB, BKKBN memperoleh nilai 66,17 dari bobot penilaian 100. Meskipun secara umum hasil penilaian tersebut menunjukkan tingkat efektifitas dan efisiensi penggunaan anggaran di BKKBN telah berjalan baik, tapi masih banyak hal yang harus dibenahi. Khususnya pada komponen pengukuran kinerja, yang mempunyai persentase capaian terendah dibanding empat aspek lainnya yang diukur, yakni 58,6%.

Adanya beberapa catatan merah terkait evaluasi penilaian kinerja di BKKBN

melatarbelakangi untuk melakukan penelitian lebih jauh terkait kinerja, khususnya kinerja pegawai. Karena kinerja pegawai berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan kinerja organisasi yang tentunya mempengaruhi pertumbuhan organisasi. Ulrich (1998) juga menyatakan bahwa kinerja pegawai mempengaruhi kinerja kelompok dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja pegawai dapat didukung dan ditingkatkan melalui manajemen SDM yang baik. Berdasarkan teori-teori dan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, dapat diketahui jika *organizational commitment* merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Steers dan Porter (1983) menyebutkan bahwa *organizational commitment* pegawai yang tinggi akan mengarah pada tingkat kinerja yang tinggi. Fu dan Deshpande (2014) juga mengungkapkan hal yang sama, keduanya menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan hubungan positif antara *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai, namun terdapat juga penelitian yang menjelaskan bahwa terdapat hubungan negatif antara kedua variabel tersebut. Seperti hasil penelitian Putrana, Y., et.all. (2016) dan Mekta, et.all. (2017), yang menyatakan “bahwa terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan”.

Di samping memiliki faktor hubungan yang kuat terhadap kinerja pegawai yang merupakan variabel dependen dalam penelitian ini, *organizational commitment* juga memiliki hubungan yang kuat meskipun dalam konteks negatif dengan karakteristik milenial yang saat ini mulai menguasai pasar tenaga kerja. Gallup (2016) menyatakan bahwa milenial berganti pekerjaan lebih sering daripada generasi sebelumnya. Bagi milenial, penting bagi mereka untuk bekerja di tempat yang mereka inginkan dan untuk melakukan apa yang benar-benar mereka sukai. Jika mereka merasa terperangkap dan tidak sesuai dengan yang diinginkan, mereka akan cepat-cepat melangkah untuk mencari pekerjaan yang lebih

sesuai (Schaffer, 2015). Hal tersebut secara tidak langsung mencerminkan suatu gejala rendahnya *organizational commitment* pegawai milenial.

Milenial merupakan generasi yang dilahirkan antara tahun 1980 sampai dengan tahun 2000. Berbagai penelitian menyatakan bahwa milenial mulai menguasai pasar tenaga kerja global. Di Indonesia, berdasarkan data yang diperoleh dari Survei Sosial Ekonomi (Susenas) Biro Pusat Statistik di Tahun 2017, menunjukkan bahwa jumlah generasi milenial sudah lebih dominan dibandingkan dengan generasi lainnya, yakni sebesar 33,75% dari total penduduk Indonesia. (KemenPPPA, 2018). BKKBN sebagai sebuah instansi pemerintah juga mulai memasuki fase ini. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1 yang memaparkan komposisi pegawai BKKBN Pusat berdasarkan tingkatan usia.

Tabel 1
Jumlah Pegawai BKKBN

No	Tingkatan Usia	Jumlah
1	21-30	91
2	31-40	296
3	41-50	143
4	51-60	136
5	>60	7
Total		673

Sumber : Biro Kepegawaian BKKBN.

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui jika komposisi pegawai di lingkungan BKKBN Pusat saat ini mulai didominasi oleh Milenial (kelompok usia 21-30 dan 31-40) dengan total sebanyak 387 pegawai, atau 57,5 persen dari jumlah pegawai keseluruhan.

Hubungan positif antara *organizational commitment* dengan kinerja pegawai serta rendahnya *organizational commitment* pada pegawai milenial melatarbelakangi peneliti menetapkan *organizational commitment* sebagai salah satu variabel independen.

Selain *organizational commitment*, faktor lainnya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah *happiness at work*. Rego dan Cunha (2008) menyatakan bahwa *happiness* merupakan sebuah *tool* yang dapat memaksimalkan peningkatan kualitas pribadi dan kinerja pegawai. Peiró, et. all. (2019) juga menyatakan bahwa adanya pengaruh

positif baik antara kesenangan kehidupan (hedonis) terhadap kinerja, maupun kehidupan yang berarti (eudaimonic) terhadap kinerja. Selanjutnya, *happiness at work* dimaknai sebagai suatu keadaan yang berkontribusi positif dengan produktivitas suatu organisasi (Spector, 1997; Lee, et.all., 2000). Sehingga ketika pegawai dalam suatu organisasi bahagia di tempat kerjanya, maka produktivitas organisasi tersebut juga akan meningkat.

Selain *organizational commitment* dan *happiness at work* variabel lainnya yang memiliki hubungan positif dengan kinerja adalah motivasi kerja. Aprianto, C. (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dalam penelitian ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediator yang memediasi hubungan *organizational commitment* dan *happiness at work* terhadap kinerja pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

a. *Organizational Commitment*

Organizational Commitment merupakan suatu sikap dimana individu mengidentifikasi dirinya terhadap tujuan-tujuan dan harapan-harapan organisasi tempat ia bekerja serta berusaha menjaga keanggotaan dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut (Steers dan Porter, 1983). Luthans (2006) kemudian menjelaskan *organizational commitment* sebagai sebuah keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan dan keyakinan organisasi, juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi tersebut. Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan jika pegawai telah memiliki *organizational commitment* yang baik maka pegawai tersebut akan memahami eksistensinya di organisasi sebagai salah satu elemen utama dalam mencapai tujuan organisasi.

Organizational Commitment sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena *organizational commitment* memberikan pengaruh yang positif bagi efektivitas kerja dalam organisasi. *Organizational commitment* juga menunjukkan tingkat di mana pegawai percaya

dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan atau tidak akan meninggalkan organisasi (Mathis dan Jackson, 2006).

Menurut Mowday, et al. (1979) terdapat tiga faktor utama untuk melihat *organizational commitment*, yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan yang kuat oleh seseorang terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi.
2. Kesiediaan untuk berupaya lebih keras demi mencapai tujuan organisasi.
3. Keinginan kuat untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Ketiga faktor tersebut kemudian dikembangkan menjadi beberapa item pernyataan untuk menggali *organizational commitment* yang dikenal dengan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ).

Selain OCQ adapula instrumen pengukuran tiga dimensi *organizational commitment*, yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990). Hal ini sesuai dengan perspektif *organizational commitment* Meyer dan Allen (1990) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* tidak hanya dilihat melalui dimensi *affective* dan *continuance commitment*, tetapi harus mempertimbangkan pula *normative commitment*.

Karena penelitian ini fokus terhadap pengukuran *organizational commitment* secara keseluruhan (bukan perdimensi) serta mempertimbangkan jumlah daftar pertanyaan dari variabel lainnya, maka peneliti melakukan pengukuran *organizational commitment* dengan menggunakan OCQ milik Mowday, et.al. (1979) dengan 15-item indikator.

b. Happiness at Work

Happiness at work merupakan perasaan positif yang dimiliki individu di setiap waktu kerja, karena individu tersebut mengetahui, mengelola dan mempengaruhi dunia kerjanya sehingga mampu memaksimalkan kinerja dan memberikan kepuasan bagi dirinya dalam bekerja (Pryce-Jones, 2010). Harter, et.all. (2002) menjelaskan bahwa *happiness at work* adalah suatu keadaan yang tampak ketika karyawan memiliki loyalitas, kepuasan kerja, daya tahan, dan produktivitas yang tinggi sehingga dapat

menuntun organisasi dalam mencapai tujuannya. Selanjutnya *happiness at work* dimaknai sebagai suatu keadaan yang berkontribusi positif dengan produktivitas suatu organisasi (Spector, 1997; Lee, et.all., 2000). Sehingga ketika karyawan dalam suatu organisasi bahagia di tempat kerjanya, maka produktivitas organisasi tersebut juga akan meningkat,

Garcia et. all (2019) menurunkan *happiness at work* dalam dua dimensi, yakni dimensi lingkungan kerja dan yang kedua menyangkut faktor instrinsik pekerja. Dua dimensi tersebut kemudian dikembangkan menjadi 11 skala yang reliabel dan valid untuk mengukur *happiness at work* pegawai.

c. Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2012) motivasi didefinisikan sebagai suatu proses yang memperhitungkan *intensity* (intensitas), *direction* (arah), dan *persistence* (ketekunan) usaha untuk mencapai suatu tujuan. Intentitas dapat diartikan dengan seberapa sering seseorang berusaha. Namun intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan kinerja yang memuaskan jika upaya tersebut tidak fokus dan mengarah pada tujuan organisasi. Dan yang terakhir adalah ketekunan, yang merupakan ukuran mengenai kemampuan seseorang untuk mempertahankan usahanya agar dapat meraih tujuan. Moore (2007) mendefinisikan motivasi kerja sebagai antusiasme dan sikap positif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan. Gibson (1995) mengemukakan bahwa motivasi merupakan hal yang mendorong individu untuk melakukan suatu perbuatan, baik faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar individu. Amabile, et.all (2016) kemudian menjelaskan lebih jauh terkait dengan orientasi yang ada dalam motivasi kerja baik dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik).

Pengukuran motivasi kerja dalam penelitian ini dikembangkan dari pemahaman Robbins dan Judge (2012) mengenai motivasi kerja yang memperhitungkan *intensity* (intensitas), *direction* (arah), dan *persistence* (ketekunan). Ketiga hal tersebut kemudian diturunkan menjadi dimensi dalam motivasi kerja, untuk kemudian dijabarkan

menjadi indikator-indikator yang mencerminkan motivasi kerja.

d. Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan banyaknya tenaga dan upaya yang dikeluarkan oleh individu untuk organisasinya Robbins dan Judge (2012). Menurut Byars dan Rue (2011) kinerja merupakan suatu kesediaan seseorang dalam melakukan tanggung jawabnya di suatu organisasi agar tercapainya tujuan organisasi.

Auguinis (2009) menyatakan bahwa kinerja memiliki dua dimensi pengukuran yakni *task performance* dan *contextual performance*. *Task performance* adalah aktifitas merubah *input* menjadi *output* dalam suatu kegiatan organisasi. Aktivitas *task performance* berdasarkan pada keahlian dan kemampuan suatu individu dalam kelompok sehingga organisasi berjalan dengan efektif dan efisien. *Task performance* dapat dilihat pada kuantitas, kualitas, dan waktu pelaksanaan pekerjaan. Sedangkan *contextual performance* merupakan kinerja yang dinilai berdasarkan perilaku karyawan dalam organisasi. *Contextual performance* dapat dilihat dari kepribadian karyawan dalam menjalankan aktifitas, kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi, dan berintegritas tinggi.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan tinjauan dan kerangka teori tersebut, peneliti kemudian membangun hipotesis mengenai hubungan antara variabel *organizational commitment*, *happiness at work*, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, baik dalam konteks hubungan langsung antar variabel maupun hubungan tidak langsung melalui variabel mediasi. Berikut tujuh hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini:

a. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi cenderung loyal dengan organisasinya dan akan selalu berusaha berkontribusi demi kepentingan organisasi.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Steers dan Porter (1983) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* pegawai yang tinggi akan mengarah pada tingkat kinerja yang tinggi.

Fu dan Deshpande (2014) juga mengungkapkan hal yang sama, keduanya menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan tinjauan teori dan hasil penelitian sebelumnya, dapat dirumuskan hipotesis penelitian yang pertama (H1), adalah:

H1: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational Commitment* terhadap Kinerja Pegawai

b. Pengaruh *Happiness at Work* terhadap Kinerja Pegawai

Setiap individu secara alamiah merasa nyaman saat dirinya berada dalam kondisi bahagia, dan memiliki kecenderungan berada dalam kondisi psikologis yang positif ditandai dengan tingginya derajat kepuasan hidup, afek positif, dan rendahnya derajat afek negatif (Carr, 2003). Dengan tingginya tingkat afek positif diharapkan dapat memberikan nilai yang positif juga terhadap kinerja.

Rego dan Cunha (2008) dalam penelitiannya yang berjudul “*Authentic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance?*” berupaya untuk menjelaskan hubungan antara iklim psikologi otentik terhadap *stress* dan *happiness (wellbeing affective)* di tempat kerja, dan bagaimana *stress* dan *wellbeing affective* mempengaruhi kinerja individu. Berdasarkan penelitian tersebut, disimpulkan bahwa *happiness* merupakan sebuah *tool* yang dapat memaksimalkan peningkatan kualitas pribadi dan kinerja pegawai.

Berdasarkan hal tersebut, maka ditetapkan Hipotesis Kedua (H2), yaitu:

H2: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Happiness at Work* terhadap Kinerja Pegawai.

c. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap Motivasi Kerja

Pegawai dengan *organizational commitment* yang tinggi akan selalu berusaha menumbuhkan motivasi kerjanya. Saat seseorang mampu mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi, di mana seseorang tersebut memiliki tujuan pribadi yang sejalan dengan tujuan

organisasi, orang tersebut akan mencerminkan keinginan untuk afiliasi (O'Reilly dan Chatman, 1986), yang menyebabkan anggota organisasi berperilaku dengan cara-cara yang konsisten dengan harapan organisasi sehingga memiliki motivasi intrinsik (Johnson dan Qin Yang, 2010). Dengan mempertimbangkan teori-teori yang ada beserta penelitian-penelitian sebelumnya, maka Hipotesis Ketiga (H3) dari penelitian ini adalah:

H3: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational Commitment* terhadap Motivasi Kerja.

d. Pengaruh *Happiness at Work* terhadap Motivasi Kerja

Saat seseorang dalam keadaan bahagia, orang tersebut cenderung berada dalam kondisi psikologis yang positif yang mampu memotivasi seseorang untuk melakukan tindakan/prilaku positif pula. Hal ini menjadi konsep awal pengembangan konsep *happiness at work*. Karena dengan timbulnya rasa bahagia saat bekerja, maka diharapkan mampu memotivasi seseorang untuk bekerja dengan baik.

Kondisi tersebut sejalan dengan hasil penelitian Waterman (2008). Dalam penelitiannya yang berjudul "*The Implications of Two Conceptions of Happiness (Hedonic Enjoyment and Eudaimonia) for the Understanding of Intrinsic Motivation*" ini dipaparkan bahwa kedua konsep *happiness (hedonic dan eudamonic)* dapat mempengaruhi motivasi intrinsik. Berdasarkan teori-teori yang berkembang terkait *happiness at work* dan motivasi kerja, maka Hipotesis Keempat (H4) dalam penelitian ini adalah:

H4: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Happiness at Work* terhadap Motivasi Kerja

e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja yang tinggi akan menggerakkan individu untuk optimal dalam bekerja. Optimalisasi dalam bekerja membuahkan kinerja yang tinggi, dan memberikan *impact* bagi keberhasilan organisasi. Aprianto, C (2016) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja. Hal

ini didukung dengan hasil temuan Wibowo (2011) yang mengemukakan bahwa motivasi dapat dipastikan mempengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Hasil penelitian tersebut juga mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya seperti Ghanie (2012) dan Oluseyi (2009) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan". Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka ditetapkanlah Hipotesis Kelima (H5), yaitu:

H5: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

f. Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Selain hipotesis pengaruh hubungan langsung antar variabel, penelitian ini juga membangun model hubungan tidak langsung. Hubungan tidak langsung pertama berupaya untuk menjelaskan pengaruh antara *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai jika dimediasi oleh motivasi kerja.

Kristine (2017) dalam penelitiannya yang berjudul "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (*Outsourcing*) di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa" menjelaskan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Tambrin, et. all. (2018) dalam penelitian serupa, namun motivasi berperan sebagai variabel intervening juga menjelaskan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi sebagai variabel intervening. Terkait hal tersebut, maka ditetapkan Hipotesis Keenam (H6) dalam penelitian ini, yakni:

H6: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational Commitment* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

g. Pengaruh *Happiness at Work* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

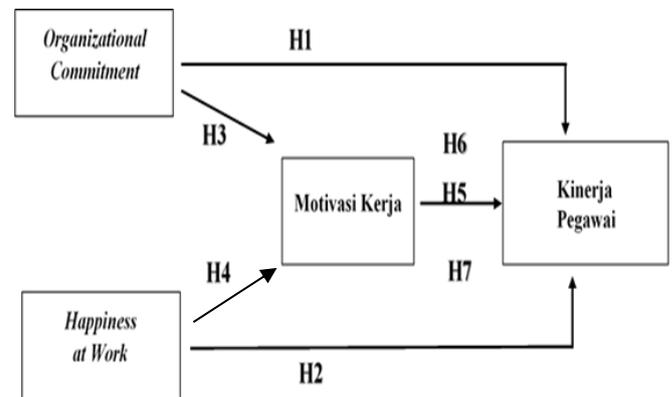
Saat ini banyak organisasi yang berupaya untuk meningkatkan motivasi kerja agar dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Motivasi sering dijadikan mediator untuk menjelaskan hubungan antara sebuah variabel terhadap kinerja. Meskipun belum ditemukan penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara *happiness at work* terhadap kinerja melalui motivasi kerja, tapi terdapat beberapa penelitian yang menghubungkan motivasi kerja sebagai variabel mediator terhadap kinerja. Misalnya pada penelitian yang berjudul “*The Effect of Occupational Self-Efficacy on Work Performance Through Intrinsic Work Motivation*” (Cetin dan Askun, 2018). Penelitian ini menguraikan hubungan antara *occupational self-efficacy* terhadap kinerja melalui motivasi intrinsik. Hasil analisis multilevel menunjukkan bahwa *occupational self-efficacy* dan motivasi intrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan motivasi intrinsik berfungsi sebagai mediator parsial dalam hubungan ini.

Penelitian berikutnya yang dijadikan dasar penetapan hipotesis adalah penelitian yang berjudul “*The Mediating Role of Positive and Negative Affect in The Situational Motivation-Performance Relationship*” yang dilakukan oleh Gillet, et. all (2012). Hasil penelitian Gillet, et. all. (2012) menjelaskan bahwa motivasi otonom meningkatkan kinerja, sedangkan amotivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja. Selanjutnya, hasil meta-analisis mengungkapkan bahwa motivasi terkontrol memang berpengaruh negatif terhadap kinerja. Pengaruh tidak langsung antara motivasi otonom terhadap kinerja melalui afek positif lebih besar daripada pengaruh motivasi terkontrol dan amotivasi terhadap kinerja melalui afek positif, dan tentunya yang memiliki pengaruh terkecil adalah amotivasi. Dengan mempertimbangkan tinjauan teori dan hasil penelitian terdahulu maka, Hipotesis Ketujuh (H7) adalah:

H7: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Happiness at Work* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja.

Model Analisis

Berdasarkan kerangka teori dan hipotesis yang telah dipaparkan sebelumnya, maka disusun model analisis yang menggambarkan hubungan antara variabel. Berikut hubungan antara variabel *Organizational Commitment*, *Happiness at Work*, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai.



Gambar 1. Model Analisis

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif, paradigma teori akan digunakan untuk menuntun peneliti menemukan masalah penelitian, hipotesis, konsep, metodologi dan kemudian menemukan alat-alat analisis data (Bungin, 2005). Penelitian ini bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara satu variabel dengan variabel yang lain. Sehingga dapat diketahui hubungan antara *organizational commitment*, *happiness at work*, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, baik dalam hubungan langsung antar variabel, maupun dalam hubungan tidak langsung.

Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau

objek penelitian (Bungin, 2005). Peneliti mendapatkan data primer melalui metode survei dengan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 43 butir pernyataan yang telah disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari peraturan-peraturan terkait reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja, dokumen-dokumen kepegawaian di lingkungan BKKBN, Laporan Hasil PMPRB Tahun 2019, Laporan Evaluasi SAKIP Tahun 2019, LAKIP BKKBN Tahun 2019, buku teks, jurnal, dan artikel ilmiah yang terkait dengan permasalahan yang diteliti.

Lokus penelitian dilakukan di Kantor BKKBN Pusat, yang terdiri dari tujuh Satuan Kerja Eselon I, yakni Sekretariat Utama (Sestama), Inspektorat Utama (Irtama), Kedepuitan Bidang Pengendalian Penduduk (Dalduk), Kedepuitan Bidang Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi (KBKR), Kedepuitan Bidang Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga (KSPK), Kedepuitan Bidang Advokasi, Penggerakan, dan Informasi (ADPIN), dan Kedepuitaan Bidang Pelatihan, Penelitian, dan Pengembangan (Latbang).

Populasi adalah kumpulan dari keseluruhan elemen di mana peneliti dapat menarik kesimpulan, sedangkan sampel adalah bagian dari populasi dan dapat menjadi wakil dari populasi tersebut (Cooper, et.all., 2014). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di lingkungan BKKBN Pusat dengan masa kerja minimal satu tahun, yakni sebanyak 631 pegawai negeri sipil. Agar dapat memotret karakteristik dan mencerminkan

populasi secara tepat dalam hal ini pegawai di lingkungan BKKBN Pusat terkait *organizational commitment, happiness at work*, motivasi kerja, dan kinerja pegawai, secara tepat maka penelitian ini menggunakan teknik *total sampling*, yakni menjadikan seluruh populasi sebagai sampel penelitian.

Sebelum dilakukan penelitian lebih lanjut, terlebih dahulu dilakukan *pre-test* yang bertujuan untuk menguji kelayakan kuesioner penelitian. *Pre-test* dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner awal kepada 30 PNS di lingkungan BKKBN Pusat. Uji validitas kuesioner *pre-test* dilakukan dengan menggunakan metode analisis faktor. Analisis faktor yang digunakan untuk menguji validitas instrumen penelitian adalah dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequate* (KMO-MSA), *Barlett's Test of Sphericity* (BTS) pada Tabel KMO and Barlett's Test, dan *Anti-Image Corelation* pada Tabel *Anti-Image Matrices*. Indikator variabel dinyatakan valid jika nilai KMO-MSA > 0.6 , nilai BTS < 0.05 , dan nilai *anti-image correlation* > 0.5 . Sedangkan untuk mengetahui reabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan nilai *cronbach- α* . Sebuah indikator dinyatakan valid jika nilai *cronbach- α* ≥ 0.6 (Hair, 2007). Hasil uji validitas menunjukkan bahwa indikator-indikator yang dituangkan ke dalam kuesioner semuanya valid, sehingga tidak perlu direduksi, sebagaimana tertuang pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO MSA	BTS	Anti Image Correlation per Indikator	Ket.
Organizational Commitment	0.809	0.000	>0.5	Valid
Happiness at Work	0.713	0.000	>0.5	Valid
Motivasi Kerja	0.817	0.000	>0.5	Valid
Kinerja Pegawai	0.731	0.000	>0.5	Valid

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

Sedangkan untuk tingkat reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach- α (≥ 0.60)	Keterangan
Organizational Commitment	0.951	Reliabel
Happiness at Work	0.902	Reliabel
Motivasi Kerja	0.913	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.884	Reliabel

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui *pre-test* dapat diketahui jika semua variabel tersebut termasuk dalam kategori reliabel dengan semua nilai cronbach- α di atas 0.60. Oleh karena itu semua indikator yang dituaangkan dalam kuesioner dinyatakan layak untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modelling* dengan metode *Partial Least Square* (SEM-PLS). Pengolahan data menggunakan SEM didasari oleh model penelitian yang memiliki hubungan-hubungan antar variabel yang terjadi secara bersamaan, di mana satu variabel terikat akan menjadi variabel bebas pada hubungan selanjutnya. Model analisis demikian berlaku pada penelitian ini yakni pada variabel motivasi kerja yang merupakan variabel terikat dari

organizational commitment dan *happiness at work*, serta merupakan variabel bebas bagi variabel kinerja pegawai.

PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggambarkan karakteristik responden yang dilihat berdasarkan frekuensi dan persentase dari usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja sebagai PNS di BKKBN, jabatan, dan satuan kerja. Untuk memetakan karakteristik lebih jauh peneliti melakukan *crosstabulation* data karakteristik/identitas responden dengan variabel-variabel laten. Sedangkan untuk mengintepretasikan sikap dari responden terhadap variabel yang diukur digunakan nilai rata-rata (*mean score*). Nilai rata-rata tersebut kemudian dikelompokkan dalam skala interval untuk melihat kecenderungan sikap responden terhadap pernyataan.

Skala interval dalam penelitian ini terdiri dari lima kelas dengan rentang skala 0.8. Variabel *Organizational Commitment*, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki interpretasi mulai dari

Tabel 5
Crosstabulation Usia dan Lama Bekerja di BKKBN dan

Kategori	Organizational Commitment					Happiness at Work				
	I	II	III	IV	V	I	II	III	IV	
Usia (Tahun)	21-30	2	6	4	1	1	1	5	5	
	31-40	2	8	20	81	21	3	2	21	86
	41-50	2	1	3	18	12	2	1	7	15
	51-60				7	11				9
	> 60					1				
Total	4	11	29	110	46	6	4	33	115	
Lama Bekerja di BKKBN (Tahun)	1-5		2	5	13		1	1	6	11
	5-10		4	15	44	15	1	1	17	42
	>10	4	5	9	53	31	4	2	10	62
Total	4	11	29	110	46	6	4	33	115	

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

“Sangat Rendah”, “Rendah”, “Sedang”, “Tinggi”, hingga “Sangat Tinggi”. Sedangkan untuk variabel *Happiness at Work* memiliki interpretasi “Tidak Bahagia”, “Kurang Bahagia”, “Cukup Bahagia”, “Bahagia”, dan “Sangat Bahagia” untuk kelima kelasnya dari level terendah sampai tertinggi. Nilai rata-rata persepsi responden pada tiap variabel dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4
Hasil Uji Mean Score

No.	Variabel	Mean Score	Kategori
1	<i>Organizational Commitment</i>	3.804	Tinggi
2	<i>Happiness at Work</i>	3.774	Bahagia
3	Motivasi Kerja	3.949	Tinggi
4	Kinerja Pegawai	4.131	Tinggi

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

Hasil uji *mean score* per indikator menunjukkan hasil yang beragam. Namun, sebagian besar pegawai mempunyai persepsi yang positif, sehingga nilai *score mean* pada variabel *organizational commitment*, motivasi kerja, dan kinerja termasuk ke dalam kategori tinggi, serta dalam kategori bahagia untuk variabel *happiness at work*.

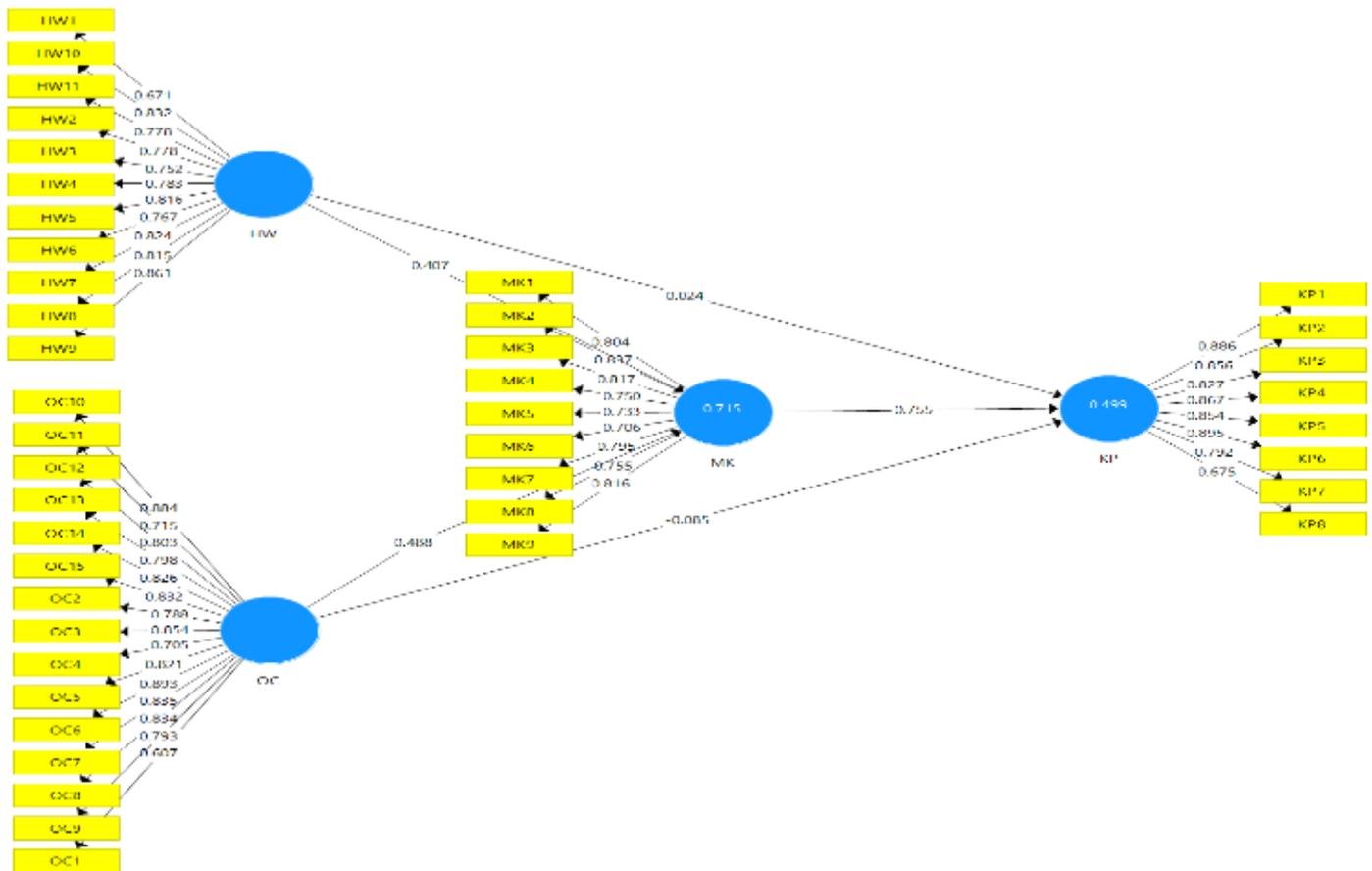
Namun, saat dilakukan *crosstabulation* antara karakteristik usia dan lamanya bekerja di BKKBN terhadap masing-masing variabel laten sebagaimana tertuang pada Tabel 5 ditemui bahwa terdapat responden yang memberikan nilai/skor terendah. *Happiness at Work* merupakan variabel yang paling banyak memperoleh skor terendah. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap capaian

mean score pada variabel ini, sehingga *happiness at work* memiliki *mean score* paling kecil dibanding variabel lainnya.

Untuk variabel *organizational commitment*, dapat dilihat bahwa mereka yang bekerja lebih lama memang memiliki *organizational commitment* yang lebih tinggi, meskipun tingkat *organizational commitment* terendah juga berasal dari kategori ini. Sedangkan dari tingkatan usia, dapat dilihat jika mereka yang berusia 31-40 tahun memiliki nilai terbaik. Hal ini seakan mematahkan temuan-temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa pegawai milenial (usia 21-40 tahun) memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya.

Crosstabulation kategori tingkatan usia terhadap motivasi kerja menunjukkan pegawai yang berusia 31-50 tahun merupakan mereka yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja. Untuk *crosstabulation* kategori lama bekerja di BKKBN yang telah lama bekerja di BKKBN memiliki *intensity*, *direction*, dan *persistence* yang tinggi.

Kinerja pegawai merupakan variabel yang memperoleh *score mean* tertinggi, yakni 4.131. Karena variabel ini paling banyak memperoleh nilai sangat tinggi dari responden, yakni 73 responden (36.5%) dan paling sedikit memperoleh skor terendah. Berbanding terbalik dengan variabel *happiness at work* yang hanya memperoleh nilai tertinggi dari 42 pegawai (21%) dan paling banyak memperoleh skor terendah.



Gambar 2. Uji Model Struktural
 Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

reliability, maupun *cronbach-α* memenuhi syarat nilai minimal.

Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Model pengukuran merupakan model yang mewakili hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Menurut Hulland (1999), model pengukuran yang baik harus memenuhi tiga kriteria, yaitu reliabilitas (*reliability*), (*convergen validity*), dan (*discriminant validity*).

Pengujian validitas konvergen variabel laten dilakukan dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Model pengukuran dinyatakan memiliki validitas konvergen jika memiliki nilai $AVE \geq 0.5$, artinya jika AVE sama dengan 0.5 atau lebih berarti model sudah baik (Wong, 2013). Sedangkan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur dilakukan uji reliabilitas yaitu dengan melihat nilai *composite reliability*. Model dinyatakan reliabel jika memiliki nilai *composite reliability* di atas 0.7 (Hair, et.all., 2008) dan *cronbach-α* di atas 0.6. Berdasarkan Tabel 6 dapat disimpulkan bahwa *outer model* penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen dan reliabilitas. Karena baik nilai AVE, *composite*

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Konvergen dan Reliabilitas

Konstruk	AVE	Comp. Reliability	Cronbach-α
Organizationl Commitment	0.644	0.964	0.96
Happiness at Work	0.625	0.948	0.94
Motivasi Kerja	0.609	0.933	0.919
Kinerja Pegawai	0.696	0.948	0.936

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

Sedangkan Gambar 2 menunjukkan model struktural penelitian, yang memperlihatkan bahwa semua indicator pada tiap konstruk memiliki *factor loading* di atas 0.5. Hasil *crossloading* antar indikator dari konstruk yang berbeda tidak lebih besar dari *factor loading* pada masing-masing indikator variabel OC, HW, MK, dan KP. Sehingga model ini juga memenuhi syarat validitas diskriminan.

Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel laten eksogen dan variabel laten endogen, maupun peran mediasi pada model yang dinyatakan dalam hipotesis. Pengujian inner model dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai R² dan *Goodness of Fit Index* (GoF).

Tabel 7
Hasil Uji R²

Konstruk	R Square	R Square Adjusted
Motivasi Kerja	0.715	0.712
Kinerja Pegawai	0.499	0.492

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

Hasil uji R² sebesar 0.715 pada konstruk motivasi kerja menandakan adanya pengaruh variabel *organizational commitmen* dan *happiness at work* terhadap motivasi kerja sebesar 71.5%, sisanya sebesar 28.5% dijelaskan oleh variabel lain di luar itu. Sedangkan konstruk kinerja pegawai memiliki nilai R² sebesar 0.499, yang berarti bahwa variabel motivasi kerja berperan sebagai variabel laten eksogennya dan mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 49.9%, selebihnya sebesar 50.1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar motivasi kerja.

Uji selanjutnya dilakukan dengan menghitung nilai GoF. Analisa GoF dilakukan untuk memvalidasi model secara keseluruhan. Nilai GoF diperoleh dari akar kuadrat *average AVE* dikali dengan *average R²* (Tenenhaus, 2004).

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

$$AVE = \frac{AVE\ OC + AVE\ HW + AVE\ MK + AVE\ KP}{4}$$

$$= \frac{0.644 + 0.625 + 0.609 + 0.696}{4}$$

$$= 0.6435$$

$$\overline{R^2} = \frac{R^2\ MK + R^2\ KP}{2}$$

$$= \frac{0.713 + 0.497}{2}$$

$$= 0.605$$

$$GoF = \sqrt{0.6435 \times 0.605}$$

$$= 0.624$$

Nilai GoF 0.624 menunjukkan bahwa model tersebut *fit* atau memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan *software* smartPLS3. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *path coefficient*, *p value*, dan *t-statistic*. Berikut nilai *path coefficient*, *p value* dan *t-statistic* baik pada hubungan langsung maupun hubungan tak langsung yang melibatkan variabel mediasi.

Tabel 8
Hasil Uji Hipotesis

Ha	Ekso.	Endo.	Med.	Path Coefficient	p-value	t-stat.
H1	OC	KP	-	-0.085	0.381	0.877
H2	HW	KP	-	0.024	0.794	0.261
H3	OC	MK	-	0.488	0.000	5.616
H4	HW	MK	-	0.407	0.000	4.576
H5	MK	KP	-	0.755	0.000	6.649
H6	OC	KP	MK	0.368	0.000	4.141
H7	HW	KP	MK	0.307	0.000	4.077

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2020.

Pengujian Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama merupakan uji pengaruh langsung antara *organizational commitment* sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Nilai *path coefficient* yang memperlihatkan besarnya hubungan/pengaruh antara konstruk laten memiliki nilai -0.085. Di samping itu *p value* pada hubungan antara kedua variabel ini menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0.05 dengan *t-statistic* yang muncul sebesar 0.877, lebih kecil dari 1.96. Sehingga dapat disimpulkan Hipotesis Pertama (H1) ditolak dan Ho1 diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan dalam hubungan langsung antara *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Steers dan Porter (1983) dan Fu, et.all., (2014) yang menyatakan bahwa *organizational commitment*

berpengaruh positif secara signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Namun mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mekta, et.all. (2017) dan Putrana, Yoga., et.all. (2016) yang menyatakan “bahwa terdapat pengaruh negatif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan”.

Pengujian Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua untuk menjelaskan pengaruh langsung antara *happiness at work* sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Nilai *path coefficient* yang memperlihatkan besarnya pengaruh antar variabel memiliki nilai yang positif yakni sebesar 0.024. Namun nilai probabilitas pada *p value* sebesar 0.803 dan nilai *t-statistic* kurang dari 1.96. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 juga ditolak dan Ho2 diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat hubungan positif yang signifikan antara *happiness at work* terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian terdahulu yang sebagian besar menunjukkan hubungan yang positif antara *happiness* terhadap kinerja pegawai, seperti yang dilakukan oleh Rego dan Cunha (2008) yang menyatakan bahwa *happiness* merupakan sebuah tool yang dapat memaksimalkan peningkatan kualitas pribadi dan kinerja pegawai.

Pengujian Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga untuk menguji pengaruh langsung variabel *organizational commitment* terhadap variabel endogen motivasi kerja. Nilai *path coefficient* yang memperlihatkan besarnya pengaruh antar variabel memiliki nilai 0.488 dan probabilitas sebesar 0.000 mengindikasikan bahwa pengaruh *organizational commitment* terhadap motivasi kerja adalah positif. Hal ini menyiratkan bahwa semakin tinggi *organizational commitment* maka semakin tinggi pula motivasi kerja pegawai. Nilai *t-statistic* yang muncul dalam perhitungan pengaruh langsung *organizational commitment* terhadap motivasi kerja lebih besar dari 1.96. Sehingga disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara

organizational commitment terhadap motivasi kerja, dan Hipotesis Ketiga (H3) diterima.

Hasil penelitian ini menegaskan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh O'Reilly dan Chatman (1986) bahwa saat seseorang memiliki *organizational commitment*, orang tersebut akan mencerminkan keinginan untuk afiliasi, yang menyebabkan anggota organisasi berperilaku dengan cara-cara yang konsisten dengan harapan organisasi sehingga memiliki motivasi intrinsik (Johnson dan Qin Yang, 2010).

Pengujian Hipotesis 4

Pengujian hipotesis keempat untuk menguji pengaruh langsung antara *happiness at work* sebagai variabel independen terhadap motivasi kerja sebagai variabel dependen. Nilai *path coefficient* sebesar 0.407 dan probabilitas sebesar 0.000 memperlihatkan adanya pengaruh langsung yang positif antara *happiness at work* terhadap motivasi kerja. Nilai *t-statistic* yang menunjukkan signifikansi hubungan lebih besar dari 1.96 yakni sebesar 4.576. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H4 diterima, dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *happiness at work* terhadap motivasi kerja.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Watermann (2008) yang menyatakan bahwa *happiness (hedonic dan eudamonic)* dapat mempengaruhi motivasi intrinsik.

Pengujian Hipotesis 5

Pengujian hipotesis kelima akan menguji pengaruh langsung antara motivasi kerja sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen. Nilai *path coefficient* yang memperlihatkan besarnya pengaruh antara konstruk laten memiliki nilai 0.755 dengan nilai *p value* sebesar 0.000 sehingga dapat diartikan jika motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pegawai. Nilai *t-statistic* yang muncul dalam perhitungan pengaruh hubungan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai sebesar 6.649 nilai tersebut lebih besar dari 1.96 yang menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang signifikan dalam hubungan antara kedua variabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Hipotesis Kelima (H5) yang menyatakan bahwa terdapat

hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aprianto (2016), Ghanie (2012), dan Oluseyi (2009) yang mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian Hipotesis 6

Pengujian hipotesis keenam yang menguji pengaruh *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi merupakan uji pengaruh tidak langsung. Jika pada hubungan langsung antara *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai menunjukkan *path coefficient* yang negatif, namun saat kedua variabel dimediasi oleh variabel motivasi kerja nilai *path coefficient* dalam hubungan tidak langsung ini sebesar 0.368 dan nilai probabilitas sebesar 0.000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai. Nilai *t-statistic* dalam hubungan ini sebesar 4.141 yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan. Sehingga secara keseluruhan dapat dijelaskan bahwa variabel motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara variabel *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H6 diterima, dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *organizational commitment* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Pengujian Hipotesis 7

Pengujian hipotesis terakhir juga bertujuan untuk menjelaskan pengaruh tidak langsung. Uji pengaruh tidak langsung ini dilakukan antara *happiness at work* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Jika dalam hubungan langsung antara variabel *happiness at work* terhadap kinerja pegawai memperoleh *p value* lebih besar dari 0 dan nilai *t-statistics* kurang dari 1.96 yang menjelaskan bahwa tidak ada pengaruh antara kedua variabel tersebut. Namun saat dimediasi oleh motivasi kerja nilai *path coefficient* menjadi 0.307 dan nilai probabilitas sebesar 0.000 yang dapat diartikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *happiness at work*

terhadap kinerja pegawai. Nilai *t-statistic* dalam hubungan ini sebesar 4.077 yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *happiness at work* terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H7 diterima, dan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *happiness at work* terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa keterbatasan dalam artikel ini, yang dapat dijadikan masukan bagi penelitian selanjutnya:

1. Penelitian ini dilakukan di tingkat BKKBN Pusat, yang terdiri atas 7 (tujuh) satuan kerja Eselon I, 29 unit kerja Eselon II, tetapi belum melibatkan unit kerja di tingkat provinsi maupun tenaga teknis Penyuluh KB yang berada di lapangan yang bersentuhan langsung dengan masyarakat.
2. Tingkat partisipasi pengisian kuesioner yang kurang memuaskan. Kuesioner disebarkan melalui *platform google form* kepada seluruh PNS di lingkungan BKKBN Pusat dengan total sampel sebanyak 631 pegawai. Namun tingkat partisipasi hanya 207 pegawai yang mengumpulkan, dengan 7 (tujuh) di antaranya tidak sesuai kualifikasi sampel penelitian karena masa kerja di BKKBN kurang dari satu tahun. Sehingga pengolahan data hanya dilakukan terhadap 200 data primer yang masuk.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis deskriptif pada masing-masing variabel laten melalui pengukuran *mean score* dapat disimpulkan jika secara umum pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap *organizational commitment*, *happiness at work*, motivasi kerja, dan kinerja pegawai dengan semua nilai berada dalam kategori tinggi/bahagia. Namun, masih ada responden yang memberikan jawaban pada rentang kelas terendah. Meskipun jumlahnya sangat kecil, hal ini harus menjadi perhatian, terutama pada variabel *happiness at work*, yang paling banyak memperoleh *score* terendah dan memiliki *score mean* terkecil dibandingkan variabel lainnya.

Dari hasil analisis inferensial dapat diketahui bahwa *outer model* dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Sedangkan pada *inner model*, juga dinyatakan *fit* atau memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi dengan nilai *Goodness of Fit* 0.624.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *organizational commitment* dan *happiness at work* tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan pada hubungan langsung antara *organizational commitment* dan *happiness at work* terdapat pengaruh yang positif dan signifikan. Begitu juga dalam hubungan langsung antara motivasi kerja yang berperan sebagai variabel eksogen terhadap variabel endogen kinerja pegawai diperoleh hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel endogen kinerja pegawai.

Jika pada hubungan langsung antara *organizational commitment* dan *happiness at work* terhadap kinerja pegawai tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan, tetapi saat kedua variabel tersebut dimediasi oleh motivasi kerja kedua variabel memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam memediasi hubungan antara *organizational commitment* dan *happiness at work* terhadap kinerja pegawai.

Hubungan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai juga merupakan hubungan yang memiliki pengaruh paling tinggi bila dibandingkan dengan hubungan lainnya, hal ini dapat dilihat pada nilai *path coefficient* dan *t-statistic* dalam hubungan ini yang memiliki nilai tertinggi dari variabel lainnya. Selain memiliki pengaruh tertinggi, motivasi kerja juga mempunyai peranan yang signifikan sebagai variabel mediasi. Maka sudah seharusnya BKKBN memfokuskan perhatiannya terhadap motivasi kerja pegawainya agar memperoleh *output* dalam bentuk peningkatan kinerja pegawai yang signifikan. Tentunya tanpa mengabaikan variabel lainnya. Sehingga usaha untuk perbaikan dan peningkatan kinerja di BKKBN dapat terwujud.

Saran

Saran bagi para akademisi yang akan melakukan penelitian lanjutan:

1. Melakukan penelitian lanjutan dengan cakupan responden yang lebih luas tidak hanya di lingkup BKKBN Pusat, tetapi melibatkan juga unit kerja di Provinsi, serta tenaga teknis Penyuluh KB yang tersebar di setiap kabupaten/kota.
2. Melakukan penelitian lanjutan yang lebih detail, dengan menambahkan hipotesis turunan yang menjelaskan hubungan per dimensi dengan variabel lainnya. Misalnya membangun hipotesis turunan yang mencoba menjelaskan hubungan antara dimensi-dimensi pada *organizational commitment* dengan variabel laten lainnya. Sehingga dapat diketahui dimensi mana yang paling mempengaruhi dan harus lebih diperhatikan.
3. Untuk mendukung data primer, penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya mengandalkan data primer dari kuesioner semata, tapi dapat menggunakan instrumen pengumpulan data lainnya.

DAFTAR RUJUKAN

Peraturan

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025.

Buku

- Aguinis, H. (2009). *Performance management (2nd ed.)*. Prentice Hall/Pearson Education.
- BKKBN. (2018). *Survei Demografi dan Kesehatan Indonesia 2017*. Jakarta.
- Bungin, Burhan. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Prenadamedia, Jakarta.
- Byars, L. and Rue, L. (2011) *Human Resource Management*. McGraw-Hill, New York.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S. (2014). *Business Research Methods, 12th Edition*. McGraw-Hill, New York.
- Gibson, et. all. (1995). *Organisasi dan Manajemen, Edisi Keempat*. Jakarta: Erlangga.
- Hair, J. F., et.all. (2014). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. Pearson Education Limited.
- Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak dan Badan Pusat Statistik. (2018). *Profil Generasi Milenial Indonesia*. ©KemenPPPA.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta, Penerbit Andi.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Salemba Empat.
- Moore, M. G. (2007). *The Theory of Transactional Distance. Handbook of Distance Education, 2nd ed.*, pp. 89-108.

- Pryce-Jones, Jessica. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Wiley-Blackwell.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2012). *Organizational Behavior, 15th Edition*. Pearson.
- Spector, Paul E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage Publication, Inc.
- Steers, R. M., Porter, L. (1983). *Motivation and Work Behavior*. McGraw-Hill, Ney York.
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resources*. Harvard Bussiness Review.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Jurnal dan Tesis**
- Amabile, T. M., et.all. (2016). *The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations*. Journal of Personality and Social Psychology, 66(5), pp. 950–967.
- Aprianto, C. (2016). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. X*. Jurnal Ilmu Manajemen, Vol. 4, No. 2.
- Carr, J.Z., Schmidt, A.M., Ford, J.K. and DeShon, R.P. (2003). *Climate Perceptions Matter: A Meta-Analytic Path Analysis Relating Molar Climate, Cognitive and Affective States, and Individual Level Work Outcomes*. Journal of Applied Psychology, 88, pp. 605–619.
- Cetin dan Askun. (2018). *The Effect of Occupational Self-Efficacy on Work Performance Through Intrinsic Work Motivation*. Management Research Review, Vol 41. (3).
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company*. Journal of Business Ethics, 124(2), pp. 339–349.
- Garcia, C. Ramirez, et all. (2019). *Happiness at Work: Measurement Scale Validation*. RAE-Revista de Administração de Empresas. Journal of Business Management, 59(5), pp. 327-340.
- Ghanie, L. J., et.all. (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Astra Buana*. Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bina Nusantara.
- Gillet, et. all. (2012). *The Mediating Role of Positive and Negative Affect In The Situational Motivation-Performance Relationship*. Journal Motivation and Emotion, Vol. 37, Issue 3, pp. 465-479.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). *Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis*. Journal of Applied Psychology, Vol. 87(2), pp. 268–279.
- Hulland, John. (1999). *Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies*. Strategic Management Journal, Vol. 20, Issue 2, pp. 195-204.
- Johnson, R. dan Qin Yang, Liu. (2010). *Commitment and Motivation at Work: The Relevance of Employee Identity and Regulatory Focus*. Academy of Management Review, Vol. 35. No.2, pp. 226-245.
- Kristine, Erline. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) di PT. Mitra Karya Jaya Sentosa*. Jurnal Eksekutif, Vol. 14, No. 2, pp. 384-401.
- Lee, Corey & Keyes, Corey & Hysom, Stuart & Lupo, Kimberly. (2000). *The Positive Organization: Leadership Legitimacy, Employee Well-Being, and The Bottom Line*. The Psychologist-Manager Journal Vol. 4, pp. 143-153.
- Mekta, Hendrawan dan Siswanto. (2017). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta*. Jurnal Profita Edisi 2.
- Meyer, J.P. dan Allen, N.J. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization*. Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, Issue 1, pp. 1-18.
- Mowday, R., Steers, R. dan Porter, L. (1979). *The Measurement of Organizational Commitment*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 14, pp. 224-247.
- Oluseyi, A. S., & Ayo, H. (2009). *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Vol. 16, pp. 7-17.
- O'Reilly, C. A., dan Chatman, J. (1986). *Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior*. Journal of Applied Psychology, Vol. 71, pp. 492–499.
- Peiró, et. all. (2019). *From Happiness Orientations to Work Performance: The Mediating Role of Hedonic and Eudaimonic Experiences*. International Journal of Environmental Research and Public Health.
- Putrana, Yoga., et.all. (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang*. Journal of Management, Volume 2 No.2.
- Rego, Arménio dan Cunha, M.P. (2008). *Authentizotic Climates and Employee Happiness: Pathways to Individual Performance?* Journal of Business Research, Vol. 61, pp. 739–752.
- Schaffer (2015) dalam Bencsik, Gabriella, dan Timea. (2016). *Y and Z Generations at Workplace*. Journal of Competitiveness, Vol. 8, Issue 3, pp. 90-106.
- Tambrin, et. all. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan UPT Crew KA Surabaya Kota PT. KAI Daop. VIII melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Eco-Entrepreneurship, Vol. 4, No.2.
- Waterman, A.S., Schwartz, S.J. & Conti, R. (2008). *The Implications of Two Conceptions of Happiness (Hedonic Enjoyment and Eudaimonia) for the Understanding of Intrinsic Motivation*. Journal of Happiness Study, Vol. 9, pp. 41–79.
- Wong, K. (2013). *Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS*. Marketing Bulletin, 24(1).
- Internet**
- Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Life*. Retrieved March 20, 2020, from <https://www.gallup.com>.