

## **Pengaruh *good governance* dan kompetensi sumber daya manusia serta motivasi terhadap komitmen kerja dan kinerja pegawai dengan inovasi sebagai variable moderasi**

**Rahmad Budi Suharto**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mulawarman, Samarinda.

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan membuktikan pengaruh *good governance* dan kompetensi sumber daya manusia serta motivasi kerja terhadap komitmen dan kinerja pegawai dengan inovasi sebagai variabel moderasi pada badan pendapatan Daerah Kalimantan Timur. Pada penelitian ini populasinya adalah Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Pendapatan Daerah di Kalimantan Timur, UPTD Bapenda Kota Samarinda, Kabupaten Kutai Kartanagara, Kota Balikpapan, Kabupaten Panajam Paser Utara, dan Kabupaten Paser. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah penelitian populasi. Berdasarkan jumlah populasi maka sampel keseluruhan 120 responden yaitu seluruh pejabat struktural di Badan Pendapatan Daerah. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: *Good governance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

**Kata kunci:** *Good governance*; kompetensi sumber daya manusia; motivasi intrinsik; komitmen normative; kinerja inovasi

## ***The effect of good governance and human resource competence and motivation on work commitment and employee performance with innovation as a moderating variable***

### **Abstract**

*The purpose of this study is to analyze and prove the effect of good governance and human resource competence and work motivation on employee commitment and performance with innovation as a moderating variable in the East Kalimantan Regional Revenue Agency. In this study the population was the population in this study were employees of the Regional Revenue Agency in East Kalimantan, UPTD Bapenda Samarinda City, Kutai Kartanagara Regency, Balikpapan City, North Panajam Paser Regency, and Paser Regency. The sampling technique in this research is population research. Based on the total population, the total sample is 120 respondents, namely all structural officials in the Regional Revenue Agency. The results of this study can be concluded as follows: Good governance has a significant positive effect on the normative commitment of the Regional Revenue Agency of East Kalimantan Province.*

**Key words:** *Good governance; human resource competence; intrinsic motivation; normative commitment; innovation performance*

## PENDAHULUAN

Anggaran berbasis kinerja yang didukung oleh sebuah tata kelola pemerintah yang baik dan pelaksana yang kompeten, dirasa mampu mereduksi tindakan korupsi, dan meningkatkan kembali rasa kepercayaan dari masyarakat yang telah hilang. *Good Governance* adalah suatu tata kelola pemerintahan yang baik dalam hal penggunaan wewenang, administrasi, ekonomi, politik untuk mengelola masalah negara dalam semua tingkatan berdasarkan aspek transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, efisiensi dan efektivitas, dan tanggap terhadap kebutuhan/masalah masyarakat dalam sebuah kerangka hukum yang jelas.

Adanya dana yang bersumber dari masyarakat, maka sebuah instansi pemerintah harus berhati-hati dalam pengelolaannya. Adanya sikap kehati-hatian tersebut secara tidak langsung dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan negara. Sejalan dengan hal tersebut, maka konsep yang mampu dan mendekati keinginan masyarakat adalah konsep *good governance*. Penerapan konsep *good governance* dianggap mampu mengatasi berbagai keluhan dari masyarakat, sehingga pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terlaksana dengan optimal.

Selain *good governance*, untuk dapat menyusun RAPBD anggaran berbasis kinerja diperlukan sumber daya manusia yang mampu untuk melaksanakannya. Penyusunan anggaran tidak semata-mata hanya dilakukan oleh mesin, namun dibalik itu semua manusia memegang kontrol penting dalam penyusunannya. Manusia yang bertugas untuk merancang tujuan, sasaran, dan sudah tentu, peran manusia merupakan faktor penentu keberhasilan dari penerapan anggaran berbasis kinerja ini.

Motivasi merupakan hal yang mendorong, mendukung perilaku seseorang untuk melakukan suatu tindakan karena adanya kemauan dan kesediaan bekerja. Terdapat teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg (2011), yaitu faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor motivator merupakan faktor-faktor yang membuat para pegawai menjadi produktif dan memberi mereka banyak kepuasan. Faktor faktor tersebut berkaitan dengan kadar pekerjaan. Sedangkan pada faktor *hygiene*, yang merupakan faktor-faktor pekerjaan yang dapat menyebabkan ketidakpuasan apabila tidak ada, tetapi yang tidak selalu memotivasi para pegawai bila ditingkatkan. Adanya pemberian faktor tersebut akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, para pegawai tidak hanya asal bekerja namun mereka akan merasa nyaman dan diperhatikan akan karirnya.

Apabila hal tersebut terpenuhi maka penggunaan tenaga kerja berjalan dengan efektif dan tujuan instansi dapat tercapai dengan baik. Upaya pemberian motivasi tersebut merupakan salah satu cara untuk mewujudkan komitmen kerja pegawai pada instansi. Hal tersebut didukung oleh pernyataan Nickels *et al.* (2009) yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan komitmen organisasional, bahwa Pekerja (pegawai) yang tidak senang kemungkinan besar akan meninggalkan instansi dan instansi biasanya mengalami kerugian. Pernyataan tersebut beranggapan apabila pegawai memiliki motivasi yang tinggi maka mereka akan senang dan menikmati pekerjaan yang diberikan oleh instansi, sehingga pegawai mempunyai loyalitas dan komitmen terhadap instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

Penelitian Alimohammadi & Neyshabor (2013) juga mendukung bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional. Komitmen pegawai pada organisasi itu sendiri merupakan gambaran suatu proses yang berjalan dimana para pegawai dapat mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi selain kesuksesan dan prestasi kerja yang tinggi. Komitmen organisasional merupakan sifat hubungan antara individu pegawai dengan organisasi kerja, dimana mereka mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut. Komitmen pegawai pada organisasi mengacu pada tiga dimensi. Pertama, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang kuat (*strong affective commitment*) akan melakukan terus pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, *continue commitment* merupakan kesadaran akan biaya yang harus dikeluarkan jika ia keluar dari instansi. Ketiga, komitmen normatif yaitu perasaan memiliki kewajiban untuk tetap bertahan pada organisasi (Allen & Meyer, 2017:58).

Penelitian Wu & Liu (2006) ada hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja. Penelitian Khyzer & Zulfigar (2011) menunjukkan bahwa komitmen pegawai selalu memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian Usman (2012) dan Fahmi *et al.* (2014) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari komponen komitmen organisasional terhadap kinerja. Berbeda dengan hasil penelitian Rebecca (2013) dan Soulen (2003) komitmen normatif memiliki

pengaruh terhadap kinerja, sedangkan secara umum komitmen organisasional tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Terdapat beberapa hasil penelitian yang melakukan penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai seperti menurut penelitian Hueryren & Hong (2012) yaitu *Organizational Commitment will positively and significantly affect job performance*. Ghorbanpour *et al.* (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kinerja pegawai, komitmen normatif meninggalkan efek paling kuat pada rata-rata kinerja, dibandingkan dengan komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan Arizona, *et al.* (2013) mengatakan Secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Subejo *et al.* (2013) menunjukan bahwa secara parsial komitmen organisasional tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasi yang dibangun oleh komitmen normatif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal Suswati & Budianto (2013) Berdasarkan hasil analisis data, *affective commitment*, dan *continuance commitment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur merupakan salah satu Satuan Kerja Perangkat Daerah yang berfungsi untuk mengelola keuangan daerah yang bersumber dari uang masyarakat berupa pajak yang dibayarkan pada periode tertentu. Adanya dana yang bersumber dari masyarakat, maka sebuah instansi pemerintah harus berhati-hati dalam pengelolaannya. Adanya sikap kehati-hatian tersebut secara tidak langsung dapat mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan keuangan negara. Sejalan dengan hal tersebut, maka konsep yang mampu dan mendekati keinginan masyarakat adalah penerapan konsep *good governance*, kompetensi sumber daya manusia, motivasi instrinsik, komitmen normatif dan kepuasan yang dianggap mampu mengatasi berbagai keluhan dari masyarakat, sehingga pelaksanaan anggaran berbasis kinerja terlaksana dengan optimal.

Berdasarkan latar belakang dan menurut *research gap* yang menjadi novelty pada penelitian ini maka tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis dan membuktikan pengaruh *Good Governance* dan Kompetensi Sumber Daya Manusia serta Motivasi terhadap Komitmen dan Kinerja Pegawai dengan Inovasi sebagai Variabel Moderasi pada Badan Pendapatan Daerah di Kalimantan Timur.

## **Kajian Pustaka**

### **Kinerja Pegawai**

Definisi kinerja menurut Mathis & Jackson (2006:32) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seseorang ataupun kelompok orang dalam suatu organisasi baik formal ataupun informal, publik ataupun swasta yang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Beberapa faktor tersebut lebih difokuskan pada individu yang terlibat didalam organisasi dalam usaha pencapaian kinerja. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian terhadap kinerja/prestasi dan perilaku pegawai yang dilakukan secara sistematis oleh pejabat penilai (atasan pegawai). Cara menilai perilaku kerja dilakukan melalui pengamatan oleh pimpinan terhadap bawahan yang dinilai, penilaian perilaku kerja dapat mempertimbangkan masukan dari pejabat penilai lain yang setingkat di lingkungan unit kerja masing-masing. *Self-assessment* adalah suatu teknik penilaian di mana pegawai diminta untuk menilai dirinya sendiri berkaitan dengan status, proses dan tingkat pencapaian kompetensi, teknik penilaian ini juga dapat digunakan untuk mengukur kompetensi kognitif, efektif serta psikomotor. *Self-assessment* dalam pelaksanaannya mempunyai langkah-langkah yang harus di lalui, langkah-langkah tersebut adalah: a) Menentukan kompetensi dan aspek kemampuan yang akan dinilai, b) Menentukan criteria penilaian yang akan digunakan, c) Merumuskan format penilaian, yang berupa pedoman penskoran, tanda cek, ataupun skala penilaian, d) Meminta pegawai untuk melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri, e) Pegawai mengkaji sampel hasil penilaian secara acak, untuk mendorong supaya senantiasa melakukan penilaian diri sendiri secara cermat dan objektif, f) Pegawai menyampaikan umpan balik berdasarkan hasil kajian terhadap sampel hasil penilaian yang diambil secara acak.

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, hal ini dapat ditandai dengan tiga hal: a) Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi b) Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi c) Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di

dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi (Allen & Meyer, 2017:207). Allen & Meyer (2017:229) ada dua pendekatan dalam mengukur komitmen dalam berorganisasi. Yang pertama melibatkan usaha untuk mengilustrasikan bahwa komitmen dapat muncul dalam berbagai bentuk, maksudnya arti dari komitmen menjelaskan perbedaan hubungan antara anggota organisasi dan entitas lainnya (salah satunya organisasi itu sendiri). Yang kedua melibatkan usaha untuk memisahkan diantara berbagai entitas di mana individu berkembang menjadi memiliki komitmen. Kedua pendekatan ini tidak *compatible* namun dapat menjelaskan definisi dari komitmen, bagaimana proses perkembangannya dan bagaimana implikasinya terhadap individu dan organisasi. Pendekatan lain yang lebih dahulu muncul dan lebih lama digunakan, yaitu pembedaan berdasarkan *attitudinal commitment* atau pendekatan berdasarkan sikap dan *behavioral commitment* atau pendekatan berdasarkan tingkah laku. Pembedaan yang lebih tradisional ini memiliki implikasi tidak hanya kepada definisi dan pengukuran komitmen, tapi juga pendekatan yang digunakan dalam berbagai penelitian perkembangan dan konsekuensi komitmen. Allen & Meyer (2017:220) menjelaskan kedua pendekatan itu sebagai berikut. *Attitudinal commitment* berfokus pada proses bagaimana seseorang mulai memikirkan mengenai hubungannya dalam organisasi atau menentukan sikapnya terhadap organisasi. Dengan kata lain hal ini dapat dianggap sebagai sebuah pola pikir di mana individu memikirkan sejauh mana nilai dan tujuannya sendiri sesuai dengan organisasi di mana ia berada. Sedangkan *behavioral commitment* berhubungan dengan proses di mana individu merasa terikat kepada organisasi tertentu dan bagaimana cara mereka mengatasi setiap masalah yang dihadapi.

### **Good governance**

Good governance sering diartikan sebagai pemerintahan yang baik. good governance sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip demokrasi yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal and political framework bagi tumbuhnya aktivitas usaha (Mardiasmo, 2009:23). Definisi good governance menurut LAN dan BPKP (2001), yaitu: Penyelenggaraan pemerintah negara yang solid dan bertanggungjawab, serta efisien dan efektif, dengan menjaga kesinergian interaksi yang konstruktif diantara domain-domain negara, sektor swasta dan masyarakat (society). Tata kelola organisasi yang baik bisa dilihat dari konteks mekanisme internal organisasi ataupun mekanisme eksternal organisasi. Mekanisme internal jauh lebih fokus kepada bagaimana pimpinan suatu organisasi mengatur jalannya organisasi sesuai efektif, efisien, dan ekonomi. Mekanisme eksternal lebih menekankan kepada bagaimana interaksi organisasi dengan pihak eksternal berjalan secara harmonis tanpa mengabaikan pencapaian tujuan organisasi. Lembaga Administrasi Negara (LAN) (2003) terdapat prinsip-prinsip good governance government, meliputi: Participation, keterlibatan masyarakat dalam pembuatan keputusan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lembaga perwakilan yang dapat menyalurkan aspirasinya. Partisipasi tersebut dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif. Rule of law, kerangka hukum yang adil dan dilaksanakan tanpa ada keberpihakan. Transparency, transparansi dibangun atas dasar kebebasan memperoleh informasi. Informasi yang berkaitan dengan kepentingan publik secara langsung dapat diperoleh oleh mereka yang membutuhkan. Responsiveness, lembaga-lembaga publik harus cepat dan tanggap dalam melayani stakeholder. Consensus orientation, berorientasi pada kepentingan masyarakat yang lebih luas. Equity, setiap masyarakat memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh kesejahteraan dan keadilan. Efficiency and Effectiveness, pengelolaan sumber daya publik dilakukan secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif). Accountability, pertanggungjawaban kepada publik atas setiap aktivitas yang dilakukan. Strategic vision, penyelenggara pemerintahan dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan.

### **Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Mitrani *et al.* (1995:81), *state that competencies could be motives, traits, self-concepts, attitudes or values, content knowledge, or cognitive or behavioral skills*. Dapat dijelaskan bahwa kompetensi dapat berupa tujuan, konsep diri, sikap atau nilai, penguasaan masalah, atau keterampilan kognitif maupun keterampilan perilaku. Setiap sifat perorangan yang dapat diukur atau dihitung dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan secara gamblang seorang perilaku unggul dari seorang perilaku yang berprestasi rata-rata, atau seorang perilaku efektif dari seorang pelaku yang tidak efektif. Kompetensi adalah suatu sifat dasar seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan secara efektif atau sangat berhasil dalam bekerja, indikator dari kompetensi adalah

sebagai berikut menurut Mitrani *et al.* dalam Cornelius (2002:99) Komunikasi, Pengambilan keputusan, Penyelesaian masalah, Peningkatan kualitas, Fokus pada pelayanan, Kerjasama.

#### Motivasi

Motivasi kerja Werner & DeSimone, (2012:200) didefinisikan sebagai proses psikologis yang menyebabkan timbulnya tindakan, yang memiliki arah dan terus menerus untuk mencapai tujuan. Wood & Wall (2005:40) motivasi kerja ditentukan oleh keyakinan individu tentang hubungan antara *effort performance* dan menyenangkan berbagai macam *outcome* dari *level performance* yang berbeda-beda. Newstrom & Davis (2012:123) karyawan termotivasi dalam bekerja adalah seseorang yang melihat bahwa pekerjaannya mencapai tujuan-tujuan pentingnya. Wexley & Yukl (2011:122), mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu motivasi kerja biasa disebut pendorong semangat kerja. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental pegawai yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Beberapa pengertian tentang motivasi menurut para ahli yaitu menurut Byars & Rue (2007:87): “*Motivation: That predisposition (itself the subject of much controversy) within the individual which arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior*”.

#### METODE

Penelitian ini menggunakan teknik *survey* dengan menyebarkan angket, selanjutnya data atau informasi yang diperoleh diolah dengan metode statistik menggunakan *software* Smart PLS. Metode analisis datanya menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Penelitian ini bersifat penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau menolak teori atau hipotesis penelitian yang sudah ada sebelumnya. *Explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Metode *explanatory research* dapat dikatakan sebagai penelitian untuk menguji hipotesis antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya. Populasi adalah jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel adalah bagian terkecil dari populasi. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Badan Pendapatan Daerah di Kalimantan Timur, UPTD Bapenda Kota Samarinda, Kabupaten Kutai Kartanegara, Kota Balikpapan, Kabupaten Panajam Paser Utara, dan Kabupaten Paser. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah penelitian populasi. Berdasarkan jumlah populasi maka sampel keseluruhan 120 responden yaitu seluruh pejabat struktural di Badan Pendapatan Daerah

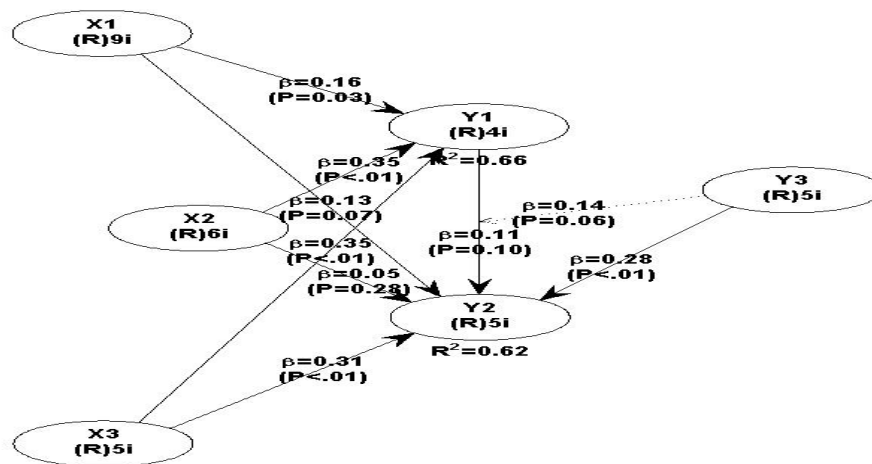
#### HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis dan Pengujian Hipotesis. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *inner model path coefficients*. Tabel 1 memberikan *output estimasi* untuk pengujian model struktural.

**Tabel 1.**  
Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hubungan antar variabel	Bobot Pengaruh	<i>p_ value</i>	Keterangan
<i>Good governance</i> Terhadap Komitmen normatif	0.164	0.032	Positif Signifikan
Kompetensi SDM Terhadap Komitmen normatif	0.350	0.001	Positif Signifikan
Motivasi instrinsik Terhadap Komitmen normatif	0.355	0.001	Positif Signifikan
<i>Good governance</i> Terhadap Kinerja pegawai	0.132	0.069	Positif tidak Signifikan
Kompetensi SDM Terhadap Kinerja pegawai	0.054	0.275	Positif tidak Signifikan
Motivasi instrinsik Terhadap Kinerja pegawai	0.307	0.001	Positif Signifikan
Komitmen normatif Terhadap Kinerja pegawai	0.114	0.101	Positif tidak Signifikan
Inovasi Terhadap Kinerja pegawai	0.277	0.001	Positif Signifikan
Komitmen Normatif terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh Inovasi	0.136	0.063	Positif tidak Signifikan

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel.



**Gambar 1.**  
Pengaruh Antar Konstruk Penelitian

Berdasarkan gambar diatas dapat diketahui sebagai berikut:

*Good governance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel *good governance* terhadap komitmen normatif menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.164 dengan nilai p value = 0.032. Nilai p value lebih kecil dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa *good governance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima.

Kompetensi SDM berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap komitmen normatif menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.350 dengan nilai p value = 0,001. Nilai p value lebih kecil dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima.

Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi intrinsik terhadap komitmen normatif menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.355 dengan nilai p value = 0,001. Nilai p value lebih kecil dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima.

*Good governance* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel *good governance* terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.132 dengan nilai p value = 0,069. Nilai p value lebih besar dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa *good governance* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak.

Kompetensi SDM berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.054 dengan nilai p value = 0,275. Nilai p value lebih besar dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak.

Motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.307 dengan nilai p value = 0,001. Nilai p value lebih kecil dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima.

Komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen normatif terhadap kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.114 dengan nilai p value = 0,101. Nilai p value lebih besar dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak.

Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel inovasi terhadap kinerja menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.277 dengan nilai p value = 0,001. Nilai p value lebih kecil dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima.

Komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di moderasi oleh inovasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh variabel komitmen normatif terhadap kinerja di moderasi oleh inovasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.136 dengan nilai p value = 0,063. Nilai p value lebih besar dari 0,05 (5%). Hasil ini berarti bahwa komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja di moderasi oleh inovasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak.

#### **Good governance terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

*Good governance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *good governance* dengan Konsensus (*consensus orientation*) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

*Good governance* yang diukur oleh indikator Konsensus (*consensus orientation*). *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur sebagai indikator tertinggi dan Penegakan hukum (*rule of law*). Peraturan Hukum (*Rule of Law*), yakni Kerangka aturan hukum yang adil dan dilaksanakan dengan tidak ada keberpihakan sebagai indikator terendah telah mampu mendorong peningkatan Komitmen normatif yang diukur oleh indikator Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi dan Menerapkan segala aktivitas kerja dengan budaya instansi sebagai indikator terendah secara nyata.

Aplikasi *good governace* menjadikan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur menjadi tempat untuk dapat tercapainya tujuan daerah dengan tata kelola keuangan yang berpihak kepada pemerintah daerah dalam rangka peningkatan pembangunan daerah yang bersih dan transparan. Perangkat daerah yang selalu mematuhi peraturan yang diterapkan menjadikan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur optimal dalam melaksanakan perannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jagannath & Bhabani (2012), Johnson (2008), Sashkin (2003) yang menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ersoy, *et al* (2010), Kar & Tewari (1999), Ariyani (2016), Tarek & Huana (2017) yang menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen normatif

### **Kompetensi SDM terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kompetensi SDM dengan Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Kompetensi SDM yang diukur oleh indikator Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien sebagai indikator tertinggi dan Minat (*interest*) Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas sebagai indikator terendah telah mampu mendorong peningkatan Komitmen normatif yang diukur oleh indikator Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi dan Menerapkan segala aktivitas kerja dengan budaya instansi sebagai indikator terendah secara nyata.

Sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang baik akan sadar bahwa bekerja tidak hanya sebagai sarana dalam mencari pendapatan untuk pribadi akan tetapi juga sebagai bentuk pengabdian sebagai individu terhadap negara, perangkat daerah di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur memberikan kemampuannya yang signifikan agar dapat mencapai tujuan instansi sehingga secara langsung membuat pegawai di Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur mempunyai komitmen yang tinggi terhadap instansi tempat bekerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Halmard (2008), Hans (2007), Phoohe & Steband (2007), Singh & Singh (2010), Akhbari *et al.* (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ueda (2013), Kwan (2006), Yasa & Suandra (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen normatif

### **Motivasi instrinsik terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa motivasi instrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi instrinsik dengan *Achievement* (Keberhasilan) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Motivasi instrinsik yang diukur oleh indikator *Achievement* (Keberhasilan) Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraih agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar pegawai dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila pegawai telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu sebagai indikator tertinggi dan Recognition (Pengakuan) Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan pegawai yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian sertifikat penghargaan atau uang tunai sebagai indikator terendah telah mampu mendorong peningkatan Komitmen normatif yang diukur oleh indikator Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi dan Menerapkan segala aktivitas kerja dengan budaya instansi sebagai indikator terendah secara nyata.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dio's (2003), Tremblay (2000), Garavan & McGuire (2001) yang menyatakan bahwa motivasi instrinsik berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Denison (2006), Lee & Koh, (2001) yang menyatakan bahwa motivasi instrinsik berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen normatif



### **Good governance terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa *good governance* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *good governance* dengan Konsensus (*consensus orientation*) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

*Good governance* yang diukur oleh indikator Konsensus (*consensus orientation*). *Good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang lebih luas baik dalam hal kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur sebagai indikator tertinggi dan Penegakan hukum (*rule of law*). Peraturan Hukum (*Rule of Law*), yakni Kerangka aturan hukum yang adil dan dilaksanakan dengan tidak ada keberpihakan sebagai indikator terendah belum mampu mendorong peningkatan Kinerja pegawai yang diukur oleh indikator Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sebagai indikator tertinggi dan Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia sebagai indikator terendah.

*Good governance* di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur belum mampu menjadi penentu peningkatan kinerja pegawai, hal ini disebabkan oleh masih terdapatnya peraturan-peraturan yang belum tegas berkaitan dengan semangat *good governance* faktor inilah yang memberikan peluang kepada pegawai untuk tidak memberikan waktu, tenaga dan pikirannya kepada instansi secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Egan *et al.* (2004), MacIntosh & Doherty (2005) Egan *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rogga (2001), Zhang & Li (2013), Adkins & Caldwell (2004) Johnson & McIntyre (1998), Lund (2003), Silverthorne (2004) yang menyatakan bahwa *good governance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Kompetensi SDM terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kompetensi SDM dengan Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

Kompetensi SDM yang diukur oleh indikator Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang pegawai dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien sebagai indikator tertinggi dan Minat (*interest*) Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan sesuatu aktivitas tugas sebagai indikator terendah belum mampu mendorong peningkatan Kinerja pegawai yang diukur oleh indikator Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sebagai indikator tertinggi dan Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia sebagai indikator terendah.

Sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi yang baik belum tentu akan mempunyai kinerja yang optimal berbanding lurus dengan kompetensi yang dimiliki, hal ini dikarenakan pegawai menganggap pekerjaan yang dilakukan saat sekarang bukan menjadi suatu permasalahan yang besar, kehilangan minat pegawai terhadap pekerjaannya juga dapat menjadi penentu keberhasilan pegawai dalam optimalisasi kinerja yang diharapkan oleh instansi terkait yaitu Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ekayadi, (2009), Abbas & Mudassar (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho & Kunartinah

(2012), Keles & Findikli (2016), Bradley *et al.* (2003) yang menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Motivasi instrinsik terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa motivasi instrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi instrinsik dengan *Achievement* (Keberhasilan) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Motivasi instrinsik yang diukur oleh indikator *Achievement* (Keberhasilan) Keberhasilan seorang pegawai dapat dilihat dari prestasi yang diraihinya agar seseorang pegawai dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar pegawai dapat berusaha mencapai hasil yang baik. Bila pegawai telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu sebagai indikator tertinggi dan *Recognition* (Pengakuan) Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan terhadap keberhasilan pegawai yang dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemberian sertifikat penghargaan atau uang tunai sebagai indikator terendah telah mampu mendorong peningkatan Kinerja pegawai yang diukur oleh indikator Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sebagai indikator tertinggi dan Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia sebagai indikator terendah secara nyata.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bogner & Thomas (2014), Renyut *et al.* (2017), Jusmin *et al.* (2016) yang menyatakan bahwa motivasi instrinsik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Haerani (2003), Yukl (2007) yang menyatakan bahwa motivasi instrinsik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **Komitmen normatif terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

Komitmen normatif yang diukur oleh indikator Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi dan Menerapkan segala aktivitas kerja dengan budaya instansi sebagai indikator terendah belum mampu mendorong peningkatan Kinerja pegawai yang diukur oleh indikator Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sebagai indikator tertinggi dan Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia sebagai indikator terendah.

Komitmen normatif belum mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan atau nyata, hal ini disebabkan oleh semakin pegawai menerapkan komitmen normatif dalam pelaksanaan pekerjaan akan menurunkan kinerja pegawai, hal ini disebabkan oleh peraturan-peraturan yang dibuat pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur belum mampu menjawab kebutuhan pegawai dalam optimalisasi kinerjanya, sehingga diperlukan peran serta pegawai dan atasan dalam memberikan peraturan yang mampu menjadikan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur lebih baik dalam pencapaian kinerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhang & Li (2013), Ilham (2016) yang menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Eoh (2001), Shahzad *et al.* (2012), Owina & Kibera (2019) yang menyatakan bahwa komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Inovasi terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan inovasi dengan Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Inovasi yang diukur oleh indikator Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut sebagai indikator tertinggi dan Berusaha untuk memahami teknologi baru, teknik, proses dan gagasan baru sebagai indikator terendah telah mampu mendorong peningkatan Kinerja pegawai yang diukur oleh indikator Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sebagai indikator tertinggi dan Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia sebagai indikator terendah secara nyata.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Awan (2015), Hutagalung *et al.* (2020), Mulugeta (2020), Dama & Ogi (2018) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai akan tetapi tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kumaat & Dotulong (2015), Makena (2017) yang menyatakan bahwa inovasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Komitmen normatif terhadap kinerja pegawai di moderasi oleh inovasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur**

Hasil ini berarti bahwa komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja di moderasi oleh inovasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi apabila di moderasi oleh inovasi dengan Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

Komitmen normatif yang diukur oleh indikator Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi dan Menerapkan segala aktivitas kerja dengan budaya instansi sebagai indikator terendah belum mampu mendorong peningkatan Kinerja pegawai yang diukur oleh indikator Kuantitas dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya sebagai indikator tertinggi dan Ketepatan waktu dari hasil, diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia sebagai indikator terendah secara nyata apabila di moderasi oleh Inovasi yang diukur oleh indikator Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut sebagai indikator tertinggi dan Berusaha untuk memahami teknologi baru, teknik, proses dan gagasan baru sebagai indikator terendah.

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

*Good governance* berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *good governance* dengan Konsensus (*consensus orientation*) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kompetensi SDM dengan Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen normatif Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil

penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi intrinsik dengan *Achievement* (Keberhasilan) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa *good governance* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *good governance* dengan Konsensus (*consensus orientation*) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan kompetensi SDM dengan Pemahaman (*understanding*) Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan motivasi intrinsik dengan *Achievement* (Keberhasilan) sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan inovasi dengan Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi secara signifikan.

Hasil ini berarti bahwa komitmen normatif berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja di moderasi oleh inovasi Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur, sehingga hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa setiap peningkatan komitmen normatif dengan Mematuhi peraturan yang ada pada instansi sebagai indikator tertinggi maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai dengan Kuantitas dari hasil kerja sebagai indikator tertinggi apabila di moderasi oleh inovasi dengan Mengembangkan rencana dan jadwal yang matang untuk dapat mewujudkan ide baru tersebut sebagai indikator tertinggi akan tetapi tidak secara signifikan.

Komitmen normatif berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah provinsi Kalimantan Timur. Dalam penelitian ini pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai apabila di moderasi oleh inovasi sebagai pemoderasi maka pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai dimoderasi oleh inovasi meningkat dengan nilai koefisien yang lebih tinggi sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi telah mampu memoderasi pengaruh variabel komitmen normatif terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Asad. Mudassar, Muhammad. (2013). Factors Contributing to Job Satisfaction for Workers in Pakistani Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences January 2013, Vol. 3, No. 1 ISSN: 2222-6990*
- Adkins, G., & Caldwell, D. (2004). Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 969–978.
- Akhbari, Maryam; Negar Tabesh; and Vahid Ghasemi, (2013), Perceived Organizational Justice, Job Satisfaction, and OCB: How Do They Relate To Each Other, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 3, No. 7 pp. 512-523
- Alimohammadi, M., & Neyshabor, A.J. (2013). Work Motivation and Organizational Commitment among Iranian Employees. *Mathematics Journal. Semantic Scholar. Corpus ID: 74651589*.
- Allen and Meyer. (2017). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Ariyani, Mira. (2016). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Guru Ditinjau Dari Faktor Demografi. *Jurnal Penelitian dan Pengukuran Psikologi. Volume 6. Nomor 2. Oktober 2017*.
- Arizona, Dika. Riniwati Harsuko. Harahap Nuddin. (2013). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai, *Jurnal Manajemen Vol. 1 No. 1 pp 1-11*.
- Awan, Abdul Ghafoor. (2015). Impact of Innovation on the Performance of Employees. *Industrial Engineering Letters www.iiste.org ISSN 2224-6096 (Paper) ISSN 2225-0581 (online) Vol.5, No.12, 2015*.
- Bogner, W.C. and H. Thomas. (2014). *Core Competences and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from Pharmaceutical Industry*, in Hamel, G. and W. Heene (Eds.), *Competences-based Competition*, New York: John Wiley and Sons.
- Bradley, Steve. Anh Ngoc Nguyen, Jim Taylor. (2003). Job autonomy and job satisfaction: new evidence. publication at: <https://www.researchgate.net/publication/5161837>
- Byars, Lloyd L. Rue, Leslie W. (2007). *Human Resource Management*. McGraw Hill Education, New York.
- Cornelius, Trihendradi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi Offset. Yogyakarta.
- Dama, Jihanti. Ogi, Imelda. (2018). Pengaruh Inovasi terhadap dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Manado. *Jurnal EMBA Vol.6 No.1 Januari 2018, Hal.41-50*.
- Denison, D. R. (2006). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. United State of America.
- Dio's, Martin. (2003). *Emotional Quality Management*. Jakarta: Arga.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 15, 279–301.
- Ekayadi, Septyaningsih. (2009). Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajitiraya Citrakarya. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma, Jakarta*
- Eoh, Jeny. (2001). Disertasi. *Pengaruh Budaya Perusahaan, Gaya Manajemen dan Pengembangan Tim Terhadap Kinerja Karyawan*. Universitas Indonesia, Jakarta.
- Ersoy, N.C. (2010). Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior: Cross-cultural comparisons between Turkey and the Netherlands. *Erasmus University, Rotterdam*

- Fahmi, Zulfa Lailatul Fitria, Djamhur, Hamid, Gunawan, Eko Nurtjahjono. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN (PERSERO) P3B JB APP Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/ Vol. 9 No. 2 April 2014. administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*.
- Garavan, T. N. and D. McGuire. (2001). *Competencies and Work-place Learning: Some Reflections on the Retic and the Reality*. Journal of Workplace Learning 13(4): 144- 154.
- Ghorbanpour, Zahra, Hasan Dehghan Dehnavi, Forough Heyrani. (2014). Investigating the Effect of Organization Commitment on Performance of Auditors in the Community of Certified Accountants. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Februari Vol.5 no. 1*.
- Haerani, S. (2003). *Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Peluang Karir, Stres, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Disertasi. PPS-UH, Makassar.
- Halmard, George, (2008). *Development of HRM in Work*. Published by John Wiley and Sons, New York.
- Hans, James, (2007). *Human Resources Management*. Ninth Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.
- Herzberg, Frederick. (2011). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed
- Hueryren, Yeh. Hong, Dachuan. (2012). The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning, Vol. 8, Num. 2, Taiwan*.
- Iham Thaiefi. (2016). Effect of Training, Compensation and Work Discipline against Employee Job Performance. *Review of European Studies; Vol. 7, No. 11; 2015 ISSN 1918-7173 E-ISSN 1918-7181 Published by Canadian Center of Science and Education*
- Jagannath, M., and Bhabani. (2012). Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior: A Three-Sector Study. *Global Journal Of Business Research, Volume 6, No. 1, 68-76*.
- Johnson, A. (2008). The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation, Leadership Support, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Dissertation. Tidak diterbitkan. Organizational Psychology Division, Los Angeles Alliant International University*.
- Johnson, J. J., & McIntyre, C. L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports, 82, 843-850*
- Jusmin, Ahmad, Syahnur Said, Muh Jobhaar Bima, and Roslina Alam. (2016). Specific Determinants of Work Motivation, Competence, Organizational Climate, Job Satisfaction, and Individual Performance: A Study among Lecturers. *Journal of Business and Management Sciences 4, no. 3 (2016): 53-59*.
- Kar, D.P and Tewari, H.R. (1999). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *Indian Journal of Industrial Relations. VI. 34. No. 4. April. 421-433*.
- Khyzer, M. Bin Dos. Zulfigar, Ahmed. (2011). Impact of Employee Commitment on Organizational Performance. *Arabian Journal of Business and Management Review, 1 (3): 57 -98*.
- Kumaat, Regina Jessica, Dotulong, Lucky O. H. (2015). Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pelaksana Penyuluhan Dan Ketahanan Pangan Kota Manado. *Jurnal EMBA 331 Vol.3 No.3 Sept. 2015, Hal.331-340*.
- Kwan, Ho Kwong. (2006). The Role of Citizenship Behavior in Personal Learning and Work-Family Enrichment. *Frontiers of Business Research in China. 5(1): 96-120 DOI 10.1007/s11782-011-0123-6*

- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowering really a new concept? *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-95.
- Lembaga Administrasi Negara. (2014). *Penyusunan Standar Pelayanan Publik*. LAN.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 219–236
- MacIntosh, E., & Doherty, A. (2005). Leader intentions and employee perceptions of organizational culture in a private fitness corporation. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 1–22.
- Mardiasmo, (2009) *Akuntabilitas Sektor Publik*, Andi, Yogyakarta.
- Mathis, RL and Jackson, JH. (2006). *Human Resources Management*, Edisi Sepuluh, Penerbit Salemba Empat.
- Mitrani, A., Dalziel, M., and Fitt, D. (1995). *Competency Based Human Resource Management*. Hay Group
- Mulugeta, Aschalew. (2020). The Effect of Organizational Culture on Employees Performance in Public Service Organization of Dire Dawa Administration. *Developing Country Studies* [www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565 (Online) Vol.10, No.5, 2020.
- Newstrom, John W. Davis, Keith. (2012). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, McGraw Hill Education, New York.
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2009). *Understanding Business*. USA: McGraw Hill Comp. Inc.
- Nugroho dan Kunartinah. (2012). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Mediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pns Di Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2012, Hal. 153 – 169. Vol. 19, No. 2 ISSN: 1412-3126 153
- Phoobe, French and Steband, Newer, (2007). *Organization Management*. Published by Library State, California.
- Rebecca, C Tolentino. (2013). Organizational Commitment and Job Performance of the Academic and Administrative Personnel. *Psychology*. Published 2013. *Semantic Scholar*. Corpus ID: 146230097.
- Renyut, Bernard C. H. Basri Modding. Jobhar Bima. St. Sukmawati. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employee performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 19, Issue 11. Ver.III (November. 2017), PP 18-29 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Rogga, Kirk L. (2001). *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction*, *Academy of Management Review*, July, 619 – 644.
- Sashkin, M. (2003). An Empirical Investigation o f the Interrelationships of Organizational Culture, Managerial Values, and Organizational Citizenship Behaviors. *Dissertation*. Tidak diterbitkan. School of Education and Human Development of The George Washington University
- Shahzad, Fakhar. Luqman, Adeel. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2012 Institute of Interdisciplinary Business Research 975 January 2012 VOL 3, NO 9
- Silverthorne, C. (2004). The impact of organizational culture and person–organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 25, 592–599.
- Singh, Akhilendra K; and AP Singh, (2010). Career Stage and OCB Among Indian Managers. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, Vol. 36, No. 32, pp. 268-275

- Soulen, Sarah K. (2003). Organizational Commitment, Perceived Supervisor Support, and Performance: A Field Study. *Master's Thesis, University of Tennessee, 2003.*  
[https://trace.tennessee.edu/utk\\_gradthes/2209](https://trace.tennessee.edu/utk_gradthes/2209).
- Subejo, Troena Eka Afnan, Thoyib Armanu, Aisjah Siti. (2013). The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact on Fire Department and Disaster Employee Performance. *IOSR Journal of Business and Management*.
- Tarek A. El Badawy. Juana Cecilia Trujillo-Reyes. (2017). The Demographics' Effects on Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction: Evidence from Egypt and Mexico. *Business and Management Research Vol. 6, No. 1; 2017*
- Tremblay. (2000). *The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals*, (online).
- Ueda, Yutaka. (2013). Effects of Workers Careers and Family Situations on OCB-Related Work Values, *International Journal of Business and Management, Vol 8, No. 10, pp. 86-96*
- Usman, Qaisar. (2012). Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance: Implications for Human Resource Strategy. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business March 2012 Vol 3, No 11, Faculty of Leadership & Management Studies National Defence University, Islamabad, Pakistan.*
- Werner, Jon M. Desimone, Randy L. (2012). *Human Resource Development 6e*. Cengage Learning products are represented in Canada by Nelson Education, Ltd. South-Western 5191 Natorp Boulevard Mason, OH 45040 USA.
- Wexley, Kenneth N. Yukl, Gary A. (2011). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wood, Stephen J. Wall, Toby D. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations. Volume 58(4): 429–462 Copyright 2005 The Tavistock Institute SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi*  
[www.sagepublications.com](http://www.sagepublications.com). DOI: 10.1177/0018726705055032.
- Wu, Jian. Liu, Anita M. M. (2006). A Study on The Relationship Between Organizational Commitment and Task Performance in Chinese Construction Firms. In: *Boyd, D (Ed) Procs 22nd Annual ARCOM Conference, 4-6 September 2006, Birmingham, UK, Association of Researchers in Construction Management, 207-217.*
- Yasa, Putu Ngurah Suyatna. Suandra, Yasa Ketut. (2017). The Influence of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Organizational Commitment (A Case Study in the Westin Resort Nusa Dua, Bali). *Journal of Law, Policy and Globalization*  
[www.iiste.org](http://www.iiste.org) ISSN 2224-3240 (Paper) ISSN 2224-3259 (Online) Vol.57, 2017.
- Yukl, Garry. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: Indeks
- Zhang, Xiaoxia. Li, Bing. (2013). Organizational Culture and Employee Satisfaction: An Exploratory Study. *International Journal of Trade, Economics and Finance vol.4, no.1, pp. 48-54*