

**PERAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI**

Tesis



Disusun oleh:

**LENDY LISTYA PURUHITA
20402300373**

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

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI**

Disusun Oleh:

Lendy Listya Puruhita
20402300373

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



Semarang, 15 Februari 2025
Pembimbing,

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.

HALAMAN PERSETUJUAN

**PERAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI**

**Disusun Oleh:
Lendy Listya Puruhita
20402300373**

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 15 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK.210499045

Penguji I



Prof. Dr. Hendar, S.E., M.Si.
NIK.210499041

Penguji II



Prof. Dr. Ken Sudarti, S.E., M.Si.
NIK.210491023

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal, 15 Februari 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.
NIK.210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Lendy Listya Puruhita
NIM : 20402300373
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia KPP Pratama Semarang Candisari” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.
NIK.210499045

Semarang, 15 Februari 2025

Saya yang menyatakan,



Lendy Listya Puruhita
NIM.20402300373

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: Lendy Listya Puruhita
NIM	: 20402300373
Program Studi	: Magister Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi* dengan judul :

“Peran Motivasi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia KPP Pratama

Semarang Candisari”

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

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

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan,



Lendy Listya Puruhita

*Coret yang tidak perlu

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini dengan lancar. Proposal Tesis yang berjudul **PERAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI** ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat magister manajemen.

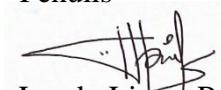
Dukungan keluarga dan handai taulan juga sangat berarti dalam menumbuhkan semangat penulis yang terkadang melemah. Penulis mengakui dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian, dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sudah pantas pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, di antaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus dosen mata kuliah Metode Penelitian yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran membimbing penulis dalam menyusun bahan proposal tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si., Ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus dosen pembimbing tesis yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus dosen mata kuliah Metode Penelitian yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran dalam menyusun bahan proposal tesis ini.

4. Suami saya, Navy Yuliyono yang selalu memberikan semangat dan dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan tesis ini.
5. Anak-anak saya tercinta, Ibrahim Hafizh Alkhalifi , dan Izuddin Hamiz Al-Haqqi yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
6. Bapak Farouk Muljanni, dan Ibu Endang Sulistyowati, orang tua sekaligus motivator saya yang selalu memberikan dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan proposal tesis ini.
7. Bapak Suharyono, dan Ibu Sri Mulyani Indarti, mertua yang selalu memberi dukungan baik moral maupun material dalam penyusunan proposal tesis ini.
8. Kakak-kakak saya, Bondan Mahardika, Muncar Wiradaya, dan Janger Asmaradanta atas doa restunya serta bantuan baik moral maupun material dalam penyusunan proposal tesis ini.
9. Teman-teman senasib dan seperjuangan MM Kelas 79G, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan proposal tesis ini.
10. Berbagai pihak yang tak mungkin penulis sebutkan satu persatu di kesempatan ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Penulis berharap proposal tesis ini dapat menjadi tesis ke depannya sehingga dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat menambah referensi dalam bidang manajemen. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan proposal tesis ini.

Semarang, Januari 2025
Penulis



Lendy Listya Puruhita

ABSTRACT

This research is to determine and analyze (1) the influence of competency on employee performance. (2) the influence of motivation on competence (3) the influence of motivation on HR performance. This research uses a quantitative research approach using survey methods, namely research that aims to find out and determine the position of variables in existing conditions (status quo variables) based on existing data at the time of research and the relationship between the variables studied. The choice of this method was based on the consideration that the research included four variables with data coming from the same respondent and answering each question asked simultaneously and simultaneously. Meanwhile, the types of data used in this research are primary data and secondary data. The object of this research was 109 employees at KPP Pratama Semarang Candisari with a sampling technique using a purposive sampling method. The population used is adjusted to the research conception based on the research background, problem identification, and research objectives.



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	6
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	6
2.2. Kompetensi SDM.....	8
2.3. Motivasi Kerja.....	10
2.4. Model Empiris Penelitian	12
BAB III METODE PENELITIAN	14
3.1. Jenis Penelitian	14
3.2. Sumber Data.....	14
3.3. Populasi dan Sampel	15
3.4. Variabel dan Indikator	16
3.5 Teknis dan Analisis Data.....	17
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	23
4.1 Identitas Responden.....	23
4.2 Deskripsi Variabel.....	28
4.3. Analisa Data	34
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian.....	46
BAB V PENUTUP.....	50
5.1 Kesimpulan Masalah Penelitian	50
5.2 Kesimpulan Hipotesa.....	50
5.3. Implikasi Teoritis	50
5.4. Implikasi Manajerial.....	52
5.5 Keterbatasan.....	53

5.6	Agenda Penelitian yang akan datang	54
	DAFTAR PUSTAKA	55
	LAMPIRAN I KUESIONER PENELITIAN	58
	LAMPIRAN I OUTPUT PLS.....	62



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan teknologi yang juga berdampak pada perubahan gaya hidup sosial, mengakibatkan pergeseran *mindset* pegawai yang perlu dikelola dengan baik oleh organisasi. Terlebih lagi dengan banyaknya komposisi pegawai DJP (Direktorat Jenderal Pajak) yang tergolong generasi milenial, maka pengelolaan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam lima tahun ke depan dilakukan dengan mengedepankan penggunaan teknologi serta budaya berbasis kinerja demi mencetak SDM yang berkinerja prima (berdasarkan *Roadmap* Sumber Daya Aparatur 2020 – 2024 Buku Rencana Strategi DJP 2020-2024).

Arah kebijakan SDM dalam rentang waktu 2020 – 2024 mengacu pada Cetak Biru Manajemen Sumber Daya Manusia (CBMSDM) Direktorat Jenderal Pajak. Adapun 11 (sebelas) tujuan strategis yang hendak dicapai dalam lima tahun ke depan, sebagaimana tercantum dalam CBMSDM, adalah sebagai berikut:

1. Terbentuknya pegawai berkinerja prima (*excellent performance employee*);
2. Tersedianya perencanaan, pemetaan dan pemenuhan SDM yang akurat dan komprehensif;
3. Terwujudnya budaya berbasis kinerja;
4. Tersedianya pengembangan kompetensi untuk menghasilkan SDM yang kompetitif;
5. Tersedianya pengelolaan karir yang efektif serta pegawai bertalenta yang memiliki kepemimpinan dan motivasi yang tinggi;
6. Tersedianya layanan SDM yang prima dengan lingkungan kerja yang kondusif;

7. Tersedianya kepastian bagi pegawai berkaitan dengan manajemen exit;
8. Tersedianya pengendalian internal yang handal;
9. Tersedianya administrasi SDM yang berkualitas dan berbasis teknologi informasi yang terintegrasi;
10. Tersedianya komunikasi internal yang efektif; dan
11. Tersedianya sumber daya internal Manajemen SDM yang dapat diandalkan.

Arah kebijakan SDM sebagaimana point 1 dan 4 diimplementasi dengan kebijakan sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja Pegawai di DJP

Penilaian kinerja di DJP diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-12/PJ/2018 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Pengukuran kinerja yang berlaku saat ini di DJP salah satunya menggunakan IKI (Indikator Kinerja Individu) pada aplikasi *e-performance*, sama dengan pengukuran kinerja yang berlaku pada unit eselon I lainnya di Kementerian Keuangan. Yang membedakan penilaian kinerja pegawai DJP dengan unit eselon I lainnya di Kementerian Keuangan adalah adanya pemeringkatan kinerja pegawai yang dilakukan untuk mendapatkan status kinerja pegawai yang terdiri dari lima peringkat yaitu peringkat 1, 2, 3, 4 dan 5. Peringkat tersebut dikonversi menjadi status kinerja S, A, B, C dan D. S untuk nilai tertinggi dan D untuk nilai terendah. Status kinerja pegawai di setiap unit pemilik peta strategi ini menjadi salah satu kriteria dalam pemberian tunjangan kinerja (Direktorat Jenderal Pajak, 2018).

2. Penilaian Kinerja dan peningkatan kompetensi mempengaruhi Tunjangan Kinerja, Promosi dan Mutasi.

Hal lain yang terungkap, bahwa status kinerja “SABCD” selain berpengaruh terhadap tunjangan kinerja yang diterima oleh pegawai, juga akan mempengaruhi kesempatan pegawai agar dapat mengikuti proses penilaian untuk masuk dalam *Talent Pool*. Selain itu menurut mereka status kinerja juga merupakan salah satu kriteria untuk pertimbangan organisasi dan pimpinan dalam melakukan mutasi pegawai. Hal-hal tersebut menimbulkan perasaan kurang puas yang tersirat dari para pegawai tentang penentuan sebaran per kategori status kinerja pegawai karena perbedaan tipe unit kerja.

Direktorat Jenderal Pajak khususnya KPP Pratama Semarang Candisari berupaya untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompentensi tinggi dan mempunyai motivasi yang baik untuk menunjang kinerja agar dapat memberikan pelayanan yang prima bagi masyarakat khususnya Wajib Pajak. Namun dalam kenyataannya pegawai yang memiliki kompetensi tinggi tidak selalu ingin berprestasi dalam pekerjaan ditunjukkan dengan penilaian dan realisasi kinerja di akhir tahun. Hal ini dikarenakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi termasuk motivasi pegawai. *Hasil penelitian (Sri Langgeng Ratnasari & Desi Ulfah, 2021) membuktikan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM sedangkan hasil penelitian Farah Dila Burhan & Herminawati Abubakar & Kafrawi Yunus2 (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM.* Hal ini perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh kompetensi terhadap

kinerja SDM (pegawai) pada KPP Pratama Semarang Candisari.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni *research gap* dan fenomena gap, maka rumusan masalah adalah “Bagaimana meningkatkan kinerja sumber daya manusia”. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja SDM
2. Bagaimana Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM
3. Bagaimana Kompetensi berpengaruh terhadap Motivasi

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara kompetensi dengan kinerja SDM.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara motivasi dengan kinerja SDM
3. Mendeskripsikan dan menganalisis hubungan antara kompetensi dengan motivasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Bagi Perusahaan

1. Memberikan saran-saran terkait dengan penilaian kinerja
2. Merumuskan strategi ketentuan untuk membuat sistem penilaian kinerja menjadi lebih adil dan objektif.

1.4.2. Manfaat Akademis

Dengan mempelajari bagaimana penilaian pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai, akademisi dapat memperluas pemahaman teori manajemen sumber daya manusia, motivasi, dan perilaku organisasi. Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang teori-teori yang ada atau mengembangkan teori baru.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut Moehariono (2012 : 95) Gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Adapun pendapat Wirawan (2009:6) juga mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah

1. Faktor lingkungan internal organisasi yang terdiri atas visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi (robot, sistem produksi, dan sebagainya), strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, dan teman sekerja.
2. Faktor lingkungan eksternal yang terdiri dari, kehidupan ekonomi, politik, budaya dan agama masyarakat serta kompetitor.
3. Faktor internal karyawan atau pegawai yang terdiri atas, bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, dan keadaan psikologi.

Menurut Mathis (2011:378) ada lima elemen yang umum digunakan untuk mengukur suatu kinerja yaitu, kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Variabel penilaian kinerja menurut Moeheriono (2012 : 153) untuk mengukur kinerja yang dapat ditinjau dari beberapa aspek : aspek hasil keluaran (*outcome*), aspek atribut dan aspek sikap perilaku (*behavior*) yaitu:

1. Pengetahuan tentang pekerjaan terkait dengan pengetahuan dan pemahaman prosedur kerja, sistem, dokumentasi, sasaran sesuai dengan ruang lingkup tugas dan jabatan.
2. Kualitas kerja terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud dan tujuan.
3. Produktivitas terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. Adaptasi dan fleksibilitas terkait dengan menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan.
5. Inisiatif dan pemecahan masalah terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pemimpin.
6. Kooperatif dan kerja sama terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara para pekerja dan bawahan.
7. Tanggung Jawab terkait dengan menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai batas waktu yang ditentukan.
8. Kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi terkait dengan dapat berkomunikasi dengan jelas dan tepat secara lisan dan tulisan.

9. Manajemen/kepemimpinan terkait dengan mampu memberikan instruksi/perintah.

2.2 Kompetensi SDM

Pengertian Kompetensi Menurut Dharma (dalam Edi Sutrisno, 2010:203) adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan.

Hal ini pula yang menyebabkan beragamnya definisi kompetensi. Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6), mengemukakan bahwa kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Selanjutnya, Spencer dan Spencer (dalam Palan, 2007:6), menguraikan lima karakteristik yang membentuk kompetensi, sebagai berikut:

- a) Pengetahuan; merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran.

- b) Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan.
- c) Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi.
- d) Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.
- e) Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Suharti, 2012:39). Kompetensi juga merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama. Kompetensi sebagai suatu dasar dalam manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai gugus dan dimensi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi, 2020; Supiyanto, 2015; Yamali, 2017) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dapat menjelaskan tentang apa saja yang dilakukan oleh orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memerinci standar masing-masing tingkatan,

mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Dengan tercapainya standar kualitas profesional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi dan pengembangan.

Maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₁. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM

2.3 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan hal keinginan, hasrat, dan motor penggerak dalam diri manusia, motivasi berhubungan dengan faktor psikologi manusia yang mencerminkan antara sikap, kebutuhan dan kepuasan yang terjadi pada diri manusia sedangkan daya dorong yang di luar diri seseorang ditimbulkan oleh pimpinan (Hidayat et al., 2020).

Menurut Ardiansari (2018) mengatakan bahwa motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.

Terdapat beberapa teori motivasi kerja, namun dalam penelitian ini adalah teori motivasi dalam Robbins dan Judge yang diartikan sebagai proses yang umumnya ke intensitas individu, arah (*direction*) dan ketekunan (*persistence*) usaha untuk mencapai tujuan. Bagi perusahaan, motivasi merupakan salah satu kekuatan pendorong dan penggerak dalam mengatur

dan mengendalikan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan perusahaan. Faktanya, motivasi sering digunakan dalam perusahaan. Upaya harus tepat dan seimbang untuk meningkatkan semangat kerja. Masalahnya adalah motivasi, baik positif maupun negatif, diberikan sedemikian rupa sehingga efektif merangsang kerja karyawan. Motivasi positif bekerja dalam jangka panjang, sedangkan motivasi negatif bekerja dalam jangka pendek. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Dede Septiadi et al. (2020) memperoleh hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan pada studi kasus PT Brawijaya Utama Palembang.

Maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₂. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM

Menurut Scale (dalam Edy Sutrisno, 2012:202), kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang. Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Menurut Boulter, Dalzier, dan Hill (dalam Edy Sutrisno, 2012:203) Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan nya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu.

Menurut Hasibuan (2010:95) “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau

bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.”

Menurut Stephen P. Robbins, dkk (1999) dalam Winardi (2011:2) “Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.”

Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016) meneliti hubungan antara kompetensi dengan motivasi dan menemukan kesimpulan bahwa variable kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

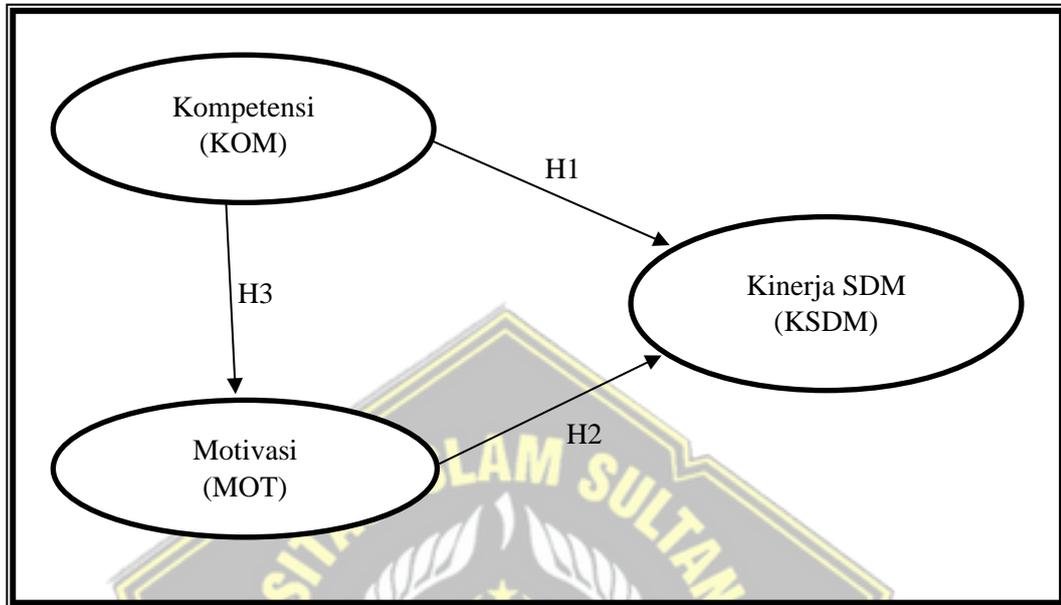
Maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H₃. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Motivasi

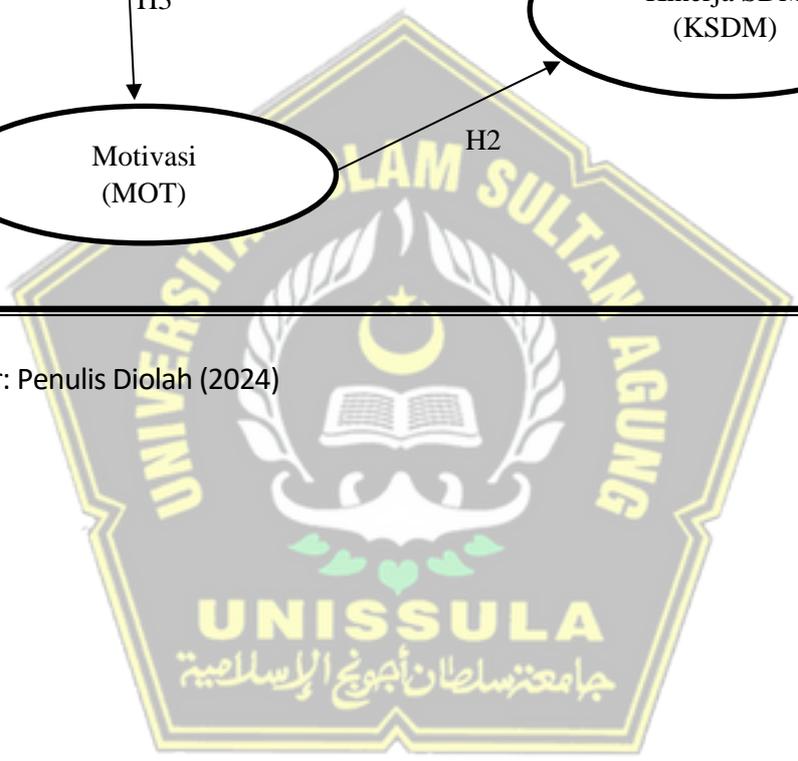
2.4. Model Empiris Penelitian

Berdasarkan hasil kajian pustaka, maka model empiris penelitian ini tampak pada Gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh Kompetensi dan Motivasi.

Gambar 2.1 : Model Empiris Penelitian



Sumber: Penulis Diolah (2024)



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode survei, dengan menggunakan metode survei (*survey research*), yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan menentukan kedudukan variable pada kondisi yang ada (*status quo variable*) berdasarkan data yang tersedia pada saat penelitian dilakukan, serta untuk mengkaji hubungan antara variabel-variabel yang diteliti. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian melibatkan tiga variabel dengan data yang diperoleh dari responden yang sama, yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan secara serentak dan sekaligus. Berdasarkan karakteristik dan sifat-sifat variabel penelitian, maka digunakan asumsi bahwa ketiga variabel hampir tidak berdiri sendiri (*independent*), yang berarti terdapat peluang (*probability*) sangat besar, yang menunjukkan kemungkinan besar adanya hubungan dan saling pengaruh antara satu variabel dengan variabel lainnya

3.2 Sumber Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Menurut (Sugiyono, 2019) data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya oleh pengumpul data. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui survei dengan penyebaran kuesioner secara langsung. Pemilihan metode ini didasarkan pada alasan efisiensi waktu dan keakuratan respon yang lebih tinggi, serta

kemampuan untuk membangun hubungan yang lebih personal dengan responden. Setelah kuesioner terkumpul, data yang diperoleh akan digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penggunaan kuesioner memudahkan peneliti dalam mendapatkan data primer yang siap diolah secara langsung.

3.3. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2019) populasi adalah sekumpulan objek atau subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari yang berjumlah 107 orang.

Sugiyono (2019) juga menjelaskan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang memiliki jumlah dan karakteristik tertentu. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probabilitas dengan teknik *purposive sampling*. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu.

3.4 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup Kompetensi, Motivasi dan Kinerja SDM.

Tabel 3.4 : Variabel dan Indikator Penelitian

No.	Variabel	Indikator
1.	Kompetensi adalah kemampuan dan keahlian SDM pegawai KPP Pratama Semarang Candisari dalam meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi Wajib Pajak.	1. <i>Motives</i> 2. <i>Traits</i> 3. <i>Self-concept</i> 4. <i>Knowledge</i> 5. <i>Skills</i> (Sumber: Spencer & Spencer, 1993)
2	Motivasi adalah salah satu faktor penting dalam mendorong pegawai KPP Pratama Semarang Candisari untuk bekerja untuk mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi	1. Adanya kedisiplinan dari karyawan 2. Imajinasi yang tinggi dan daya kombinasi 3. Kepercayaan diri 4. Daya tahan terhadap tekanan 5. Tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan (Sumber: David McClelland, 1987)
3	Kinerja SDM adalah kesediaan pegawai KPP Pratama Semarang Candisari dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan hasil yang diharapkan.	1. Faktor Individual 2. Faktor Psikologis 3. Faktor Organisasi (Sumber: Dessler, 2015)

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan angket kuesioner. Kuesioner adalah metode/teknik pengumpulan yang dilakukan dengan cara membagikan formulir yang berisi daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada para responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018).

Pengumpulan data-data tersebut dilakukan dengan menggunakan beberapa prosedur seperti:

1. Peneliti mendistribusikan kuesioner kepada responden.
2. Peneliti memberikan penjelasan apabila terdapat hal-hal yang belum dipahami oleh responden, dan setelah pemahaman tercapai, responden kemudian mengisi kuesioner.
3. Jawaban yang diberikan oleh responden kemudian dikumpulkan, diproses, dianalisis, dan akhirnya disimpulkan.

Pertanyaan dalam kuesioner disusun menggunakan skala *Likert*, yang merupakan alat ukur yang menyajikan serangkaian pernyataan positif untuk dijawab oleh responden. Responden diharapkan untuk memberikan respon pada setiap pernyataan yang diberikan, skor keseluruhan nantinya akan dijumlahkan untuk mengukur keseluruhan sikap yang diberikan responden. Pada masing-masing pertanyaan kuesioner dalam penelitian ini menyediakan alternatif pilihan jawaban yang akan disusun berdasarkan skala *Likert* dengan rentang 5 dengan konsep berikut:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian, yaitu metode analisis data kuantitatif, yang melibatkan pengolahan data melalui teknik statistik atau matematika yang diperoleh dari sumber data primer maupun sekunder.

Keuntungan dari metode ini adalah kemampuannya untuk menghasilkan kesimpulan yang lebih akurat dan menyeluruh.

Pengumpulan data kuantitatif bisa dilakukan secara langsung atau dengan menggunakan perangkat komputer, yang melibatkan proses transfer data dari instrumen penelitian, seperti kuesioner, ke dalam perangkat lunak seperti *SmartPLS* 3.2.9 untuk analisis lebih lanjut. Hasil analisis statistik yang dilakukan dengan perangkat lunak tersebut dapat disajikan dalam berbagai format, seperti tabel, grafik, diagram, dan sebagainya.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk memberikan gambaran mengenai kecenderungan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Hal ini dilakukan dengan mengacu pada nilai skor rata-rata (indeks), yang kemudian dikategorikan dalam rentang skor berdasarkan metode perhitungan *Three Box Method*. Teknik indeks digunakan dalam proses ini untuk menggambarkan persepsi responden terhadap item-item pertanyaan yang diberikan (Ferdinand, 2014).

3.5.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah proses untuk menarik kesimpulan dari data sampel yang diperoleh melalui kuesioner, dengan mengandalkan teknik pengambilan sampel dan elemen acak. Dalam penelitian ini, analisis inferensial dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis

variance, dengan *software* statistik *SmartPLS* untuk menguji hubungan antara variabel, baik sesama variabel laten maupun dengan variabel indikator. Penggunaan *SmartPLS 3.2.9* sangat direkomendasikan dalam kasus dengan jumlah sampel terbatas namun model yang dibangun cukup kompleks.

Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap:

1. Analisa *outer model*
2. Analisa *inner model*
3. Pengujian Hipotesa

Analisa *outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid dan reliabel*). Analisa *outer model* dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. *Convergent validity*
2. *Discriminant validity*
3. *Unidimensionality*

Analisa *inner model* dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi:

1. Koefisien determinasi (R^2)
2. *Predictive Relevance*
3. *Goodness of Fit Index* (GoF)

Untuk pengujian Hipotesa dilakukan dengan melihat nilai probabilitasnya dan *t*-statistiknya. Untuk nilai probabilitas, nilai *p*-value dengan α 5% adalah

kurang dari 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

3.5.3 Analisa *Outer Model*

Analisis *Outer Model* bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten dan indikator-indikator yang terkait. Dengan kata lain, *outer model* menjelaskan bagaimana setiap indikator terhubung dengan variabel laten yang relevan. Uji yang dilakukan pada *outer model* meliputi:

1. *Convergent Validity*

Nilai *convergen validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan >0.7. 2.

2. *Discriminant Validity*

Nilai ini mengacu pada nilai *cross loading* faktor yang berfungsi untuk mengevaluasi apakah konstruk memiliki diskriminasi yang memadai. Hal ini dilakukan dengan membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju yang harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

3. *Composite Reliability*

Data yang memiliki composite reliability >0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.

4. *Average Variance Extracted (AVE)*

Nilai AVE yang diharapkan >0.5.

5. *Cronbach Alpha*

Uji reliabilitas diperkuat dengan *Cronbach Alpha*. Nilai diharapkan >0.6 untuk semua konstruk.

Uji yang dijelaskan sebelumnya merupakan pengujian pada *outer model* untuk indikator reflektif. Sementara itu, untuk indikator formatif, dilakukan pengujian yang berbeda. Pengujian untuk indikator formatif meliputi:

- *Significance of weights*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.

- *Multicollinearity*.

Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5- 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*.

3.5.4 Analisa *Inner Model*

Pengujian *inner model* dapat dilakukan dengan menganalisis R Square (R^2) dan predictive relevance (Q^2) selain itu dapat juga dilihat dari *Quality Index* yang diperoleh dari perhitungan *bifolding* dalam program *SmartPLS*

3.5.5 Pengujian Hipotesa

Secara umum metode *explanatory research* adalah pendekatan metode yang menggunakan PLS, karena metode ini memungkinkan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian tersebut dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai t-statistik dan probabilitas yang dihasilkan. Pengujian hipotesis menggunakan nilai

statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan Hipotesa adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a di terima jika nilai $p < 0,05$.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Identitas Responden

4.1.1 Jenis Kelamin

Berikut karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	Laki – laki	63	59%
2	Perempuan	44	41%
	Total	107	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.1 terlihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sejumlah 63 orang atau 59% dari total responden. Sementara itu jumlah responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 44 orang atau 41% dari seluruh responden. Menurut Leigh (1983) dalam dunia saat ini tidak ada perbedaan signifikan dalam hal produktivitas atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan antara pria dan wanita. Hal ini disebabkan oleh semakin kuatnya gerakan emansipasi wanita yang telah menyetarakan posisi wanita dengan pria. Di Direktorat Jenderal Pajak, hal ini dikenal dengan istilah pengarusutamaan gender, yaitu kebijakan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan kegiatan berlaku adil dan setara bagi pegawai pria dan wanita. Semua pekerjaan dan jabatan di Ditjen Pajak, termasuk di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang

Candisari, dapat dijalankan oleh pegawai perempuan maupun laki-laki dengan kualitas pekerjaan yang setara.

4.1.2 Usia

Karakteristik responden juga bisa dilihat berdasarkan faktor umur melalui pembagian kelas. Banyaknya kelas dihitung menggunakan rumus *Struges* (Sugiyono, 2008). Hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Kelas (k)} &= 1 + 3,332 (\log n) \\
 &= 1 + 3,332 (\log 83) \\
 &= 1 + 3,322 (1.919) \\
 &= 1 + 6.375 \\
 &= 7,375 \rightarrow 8 \\
 \text{Interval (i)} &= \text{range} / k \\
 &= (\text{nilai max-nilai min}) / k \\
 I_1 &= (57-25) / 8 \\
 &= 32 / 8 \\
 &= 4 \rightarrow \text{Interval Usia 4}
 \end{aligned}$$

Maka karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat melalui tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Usia Responden

No	Usia	Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	21-30	19	17.76%
2	31-40	41	38.32%
3	41-50	25	23.36%
4	51-60	22	20.56%
Total		107	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.2 diketahui dari 107 responden jumlah responden terbanyak adalah pegawai pada rentang usia 31-40 tahun yaitu sejumlah 41 orang atau 38.32% dari total responden. Kemudian jumlah terbanyak berikutnya pegawai dengan rentang usia 41-50 tahun atau 23.36% dari total responden. Pegawai tertua berada pada rentang usia 51-60 tahun yaitu sejumlah 22 orang.

Usia produktif merujuk pada kelompok penduduk yang berada dalam rentang usia 15 hingga 64 tahun (Goma dkk., 2021). Pada kelompok usia ini, tenaga kerja umumnya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan tenaga kerja yang lebih tua (Aprilyanti, 2017). Berdasarkan data yang terdapat pada tabel 4.2, seluruh pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari termasuk dalam rentang usia produktif. Hal ini dimaksudkan agar setiap pegawai dalam unit organisasi dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada Wajib Pajak.

4.1.3 Masa Kerja

Rumus Struges juga kita gunakan untuk menghitung kelas dalam melihat karakteristik responden berdasarkan masa kerja. Hasilnya sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Kelas (k)} &= 1 + 3,332 (\log n) \\
 &= 1 + 3,332 (\log 83) \\
 &= 1 + 3,322 (1.919) \\
 &= 1 + 6.375 \\
 &= 7,375 \rightarrow 8 \\
 \text{Interval (i)} &= \text{range} / k \\
 &= (\text{nilai max-nilai min}) / k \\
 I_1 &= (35-5) / 8 \\
 &= 30 / 8 \\
 &= 3,75 \rightarrow \text{Interval Masa kerja 4}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan penghitungan kelas di atas diperoleh tabel seperti berikut:

Tabel 4.3 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	0-10	14	13,08%
2	11-20	59	55,14%
3	21-30	25	23,36%
4	>30	9	8,41%
	Total	107	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, dapat dilihat bahwa kelompok pegawai dengan masa kerja 11-20 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 59 orang atau 55,14% dari total pegawai. Kelompok berikutnya adalah pegawai dengan masa kerja 21-30 tahun, yang berjumlah 25 orang atau 23,36% dari total pegawai. Sementara itu, pegawai dengan masa kerja lebih dari 30 tahun adalah kelompok yang paling sedikit, yaitu 9 orang atau 8,41% dari keseluruhan pegawai. Masa kerja berkaitan erat dengan pengalaman yang diperoleh, yang mana semakin panjang masa kerja, semakin tinggi pula kecakapan yang dimiliki (Septiani, 2017). Dengan demikian, diharapkan seiring bertambahnya masa kerja, kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai KPP Pratama Semarang Candisari kepada Wajib Pajak juga akan semakin baik.

4.1.4 Pendidikan Terakhir

Pada tabel 4.4 di bawah ini terlihat karakteristik responden KPP Pratama Semarang Candisari berdasarkan tingkat pendidikan atau pendidikan terakhir:

Tabel 4.4 Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Responden	
		Frekuensi	Persentase
1	SMA/ SMK	1	0,93%
2	DI/ III	24	22,43%
3	S1/DIV	62	57,94%
4	S2	20	18,69%
Total		107	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data pada tabel 4.4, mayoritas responden di KPP Pratama Semarang Candisari memiliki latar belakang pendidikan S1, dengan jumlah 62 pegawai atau 57,94% dari total pegawai. Terdapat juga 1 pegawai yang berpendidikan SMA, serta 20 pegawai atau 18,69% yang merupakan lulusan S2. Dengan demikian, pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S1. Penelitian yang dilakukan oleh Harahap dkk. (2019) menunjukkan bahwa peningkatan tingkat pendidikan berpotensi meningkatkan kualitas kerja pegawai. Oleh karena itu, diharapkan kondisi ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan di KPP Pratama Semarang Candisari.

Berdasarkan data dan penjelasan yang telah disampaikan, berikut adalah gambaran mengenai karakteristik responden yang dominan:

- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan jenis kelamin adalah pegawai pria.
- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan usia adalah pegawai yang berusia antara 31 hingga 40 tahun.

- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan masa kerja adalah pegawai dengan masa kerja antara 11 hingga 20 tahun.
- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan pendidikan terakhir adalah pegawai yang memiliki gelar S1.

4.2 Deskripsi Variabel

Analisis berikutnya terkait dengan indeks variabel dan indeks item pertanyaan. deskripsi mengenai variabel dan item-item tersebut digunakan untuk memahami tanggapan dan persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Setiap jawaban responden akan diberi bobot dengan cara mengalikan jumlah responden yang memberikan jawaban tersebut dengan nilai skala *Likert* yang sesuai. Jawaban responden kemudian akan disajikan dalam bentuk tabel, dengan menggunakan perhitungan rata-rata dan persentase. Tujuan dari penyajian ini adalah untuk memudahkan pemahaman dan analisis data. Untuk analisis indeks variabel, digunakan distribusi frekuensi dan rumus indeks dengan pengkategorian berdasarkan *three box method*, dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2014):

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

dimana:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

dan seterusnya.

Kriteria penilaian:

$$\text{Skor tertinggi} = (100\% \text{ responden} \times \text{skor } 5) / 5 = 100\%$$

Skor terendah=(100% responden x skor 1)/5= 10%

Jumlah kelas kriteria= 3 (Tinggi, sedang, rendah)

Rentang= 30%

Kategori Pengukuran Deskriptif:

Rendah: 10%-40%

Sedang: 41%-71%

Tinggi: 72%-100%

4.2.1 Kinerja Sumber Daya Manusia

Dalam penelitian ini, variabel kinerja sumber daya manusia diukur menggunakan empat (4) pernyataan yang masing-masing memiliki lima (5) pilihan jawaban. Hasil dari jawaban responden dan analisis indeks skor untuk variabel kinerja pegawai disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.5 Kinerja SDM

No	Pertanyaan		Frekuensi dan Persentase Jawaban					Total	Rata-rata
			1	2	3	4	5		
1	Saya selalu menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu.	f	0	0	5	4	5	107	4,46
		%	0	0	5	4	5	100	
2	Saya mampu berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan.	f	0	0	3	5	4	107	4,42
		%	0	0	3	5	4	100	
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.	f	0	0	0	4	6	107	4,56
		%	0	0	0	4	5	100	
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.	f	0	0	1	5	5	107	4,45
		%	0	0	1	5	4	100	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan t Tabel 4.5 deskripsi jawaban variabel pengawasan di atas menunjukkan nilai indeks rata-rata variabel kinerja SDM sebesar 4,47. Hal ini berarti indeks variabel kinerja SDM berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari sudah baik. Indikator ketiga yaitu “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan” merupakan indikator dengan nilai tertinggi dengan nilai rata-rata 4,56 yang berarti bahwa pegawai KPP Pratama Semarang Candisari memiliki komitmen tinggi, bekerja dengan antusias, dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan.

Nilai rata-rata terkecil pada variabel kinerja pegawai terdapat pada pernyataan kedua yaitu pertanyaan “Saya mampu berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan” dengan nilai rata-rata 4,42. Artinya, meskipun pegawai memiliki komitmen yang tinggi, ada kemungkinan bahwa beberapa pegawai masih mengalami kesulitan dalam berkomunikasi yang baik dengan sesama pegawai ataupun dengan atasan.

4.2.2 Kompetensi SDM

Variabel kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan delapan (8) buah pernyataan dengan lima (5) pilihan jawaban. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban atas variabel kompetensi disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.6 Kompetensi

No	Pertanyaan	Frekuensi dan Persentase Jawaban						Rata-rata	
		1	2	3	4	5	Total		
1	Saya memiliki kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam tim.	f	0	0	2	55	50	107	4,44
		%	0	0	2	51	47	100	
2	Saya percaya pada kemampuan diri saya untuk menyelesaikan tugas dengan baik.	f	0	0	1	56	50	107	4,45
		%	0	0	1	52	47	100	
3	Saya terus mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk pekerjaan saya.	f	0	0	5	51	51	107	4,42
		%	0	0	5	48	48	100	
4	Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan tugas saya dengan baik.	f	0	0	3	62	42	107	4,36
		%	0	0	3	58	39	100	
5	Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang pekerjaan saya.	f	0	0	3	61	43	107	4,37
		%	0	0	3	57	40	100	
6	Saya merasa <i>skill</i> yang saya miliki sudah sesuai dengan pekerjaan saya.	f	0	0	6	65	36	107	4,28
		%	0	0	6	61	34	100	
7	Saya memiliki kemampuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik.	f	0	0	3	63	41	107	4,35
		%	0	0	3	59	38	100	
8	Saya merasa memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saya.	f	0	0	5	62	40	107	4,32
		%	0	0	5	58	37	100	
Rata-rata variabel								4,37	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan perhitungan nilai rata-rata untuk variabel kompetensi yang ditampilkan pada tabel 4.6, diperoleh nilai sebesar 4,37. Hal ini menunjukkan bahwa indeks variabel kompetensi berada dalam kategori tinggi. Data ini mengindikasikan bahwa pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari memiliki kompetensi yang mencakup keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Indeks tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga, yaitu “Saya percaya pada kemampuan diri saya untuk menyelesaikan tugas dengan baik,” dengan nilai rata-rata indeks sebesar 4,45. Ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Semarang Candisari memiliki rasa percaya diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, mengasah keterampilan, serta berinisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diembankan kepada mereka.

Namun, nilai rata-rata terendah pada variabel kompetensi terdapat pada pernyataan keenam, yaitu “Saya merasa *skill* yang saya miliki sudah sesuai dengan pekerjaan saya” dengan nilai rata-rata sebesar 4,28. Ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai mungkin merasa ada ketidaksesuaian antara keterampilan yang dimiliki dengan pekerjaan yang dijalankan, atau mereka belum memperoleh kesempatan untuk mengembangkan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka.

4.2.3 Motivasi

Variabel motivasi dalam penelitian ini diukur dengan enam (6) buah pernyataan dengan lima (5) pilihan jawaban. Hasil jawaban dan analisis indeks skor jawaban atas variabel motivasi disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.7 Motivasi

No	Pertanyaan	Frekuensi dan Persentase Jawaban					Rata-rata	
		1	2	3	4	5		Total
1	Saya berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan deadline yang diberikan.	f	0	0	2	3	6	4,61
		%	0	0	2	3	6	
2	Saya mengupayakan untuk selalu mematuhi semua peraturan dan prosedur yang ditetapkan organisasi.	f	0	0	1	3	6	4,60
		%	0	0	1	3	6	
3	Saya mampu menggabungkan berbagai informasi untuk menghasilkan solusi yang inovatif.	f	0	0	5	5	4	4,39
		%	0	0	5	5	4	
4	Saya senang untuk mengemukakan pendapat atau ide-ide saya di depan tim.	f	0	0	1	5	4	4,23
		%	0	0	1	5	4	
5	Saya selalu bisa mengelolastres di tempat kerja.	f	0	0	1	5	4	4,32
		%	0	0	1	5	4	
6	Saya berusaha untuk tenang dalam menyelesaikan pekerjaan saya di segala kondisi.	f	0	0	7	5	4	4,38
		%	0	0	7	5	4	
Rata-rata variabel							4,42	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata untuk variabel motivasi yang tercantum dalam tabel 4.7, diperoleh nilai sebesar 4,42. Ini menunjukkan bahwa indeks variabel motivasi berada dalam kategori tinggi. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari memiliki motivasi yang tinggi, yang tercermin dalam keterlibatan mereka dalam pekerjaan yang pada dasarnya memberikan kepuasan dan kesenangan, serta memungkinkan individu untuk mencapai potensi maksimal.

Indeks tertinggi terdapat pada pernyataan pertama, yaitu "Saya berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan" dengan nilai rata-rata indeks sebesar 4,61. Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan tugas atau proyek yang diberikan oleh organisasi. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, meningkatkan keterampilan, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan kepada mereka sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.

Nilai rata-rata terendah pada variabel motivasi terdapat pada pernyataan keempat, yaitu "Saya senang mengemukakan pendapat atau ide saya di depan tim" dengan nilai rata-rata 4,23. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai mungkin merasa kurang percaya diri untuk menyampaikan pendapat atau ide-idenya di hadapan orang lain, khususnya dalam konteks tim. Untuk meningkatkan motivasi pegawai, diperlukan keberagaman tugas serta pemberian peluang untuk berinovasi.

4.3 Analisis Data

Analisis data dalam bab ini akan menggunakan *partial least square (PLS)* dimana terdapat dua tahapan evaluasi yaitu evaluasi model hasil pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Peneliti menggunakan *SmartPLS 3.2.9* untuk melakukan olah data pada hasil penelitian ini dimana data yang dikumpulkan telah melalui *screening* sehingga tidak ada hasil kuesioner yang *missing value* pengisiannya di luar skala pengukuran yang telah ditentukan.

Hasil dari PLS-SEM akan dianalisis dan dievaluasi melalui prosedur yang sistematis dengan tujuan untuk memaksimalkan explained variance (nilai R²) pada variabel laten endogen dalam model jalur PLS. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kualitas pengukuran PLS-SEM dan model struktural difokuskan pada aspek-aspek yang mencerminkan kemampuan prediksi model, yaitu reliabilitas, *validitas konvergen*, dan validitas diskriminan.

4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Penilaian model pengukuran reflektif mencakup *composite reliability* *cronchbach's alpha* untuk mengevaluasi konsistensi internal, reliabilitas per indikator, dan *average variance extracted* (AVE) dan uji *outer loading* untuk mengevaluasi *validitas konvergen*. Penilaian model pengukuran reflektif juga mencakup validitas diskriminan. Uji *cross-loadings* dan *Fornell-Larcker criterion* dapat digunakan untuk memeriksa validitas diskriminan.

Kriteria pertama yang dievaluasi adalah konsistensi internal reliabilitas. Salah satu indikator tradisional untuk mengukur konsistensi internal adalah *Cronbach's alpha*, yang memperkirakan reliabilitas berdasarkan interkorelasi antar variabel indikator yang diamati. Selain itu, reliabilitas konsistensi internal juga akan diukur dengan menggunakan *composite reliability*. Hasil pengukuran ini disajikan dalam tabel berikut::

Tabel 4.8 Reliabilitas Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.858	0.860	0.904	0.703
Kompetensi	0.940	0.941	0.950	0.703

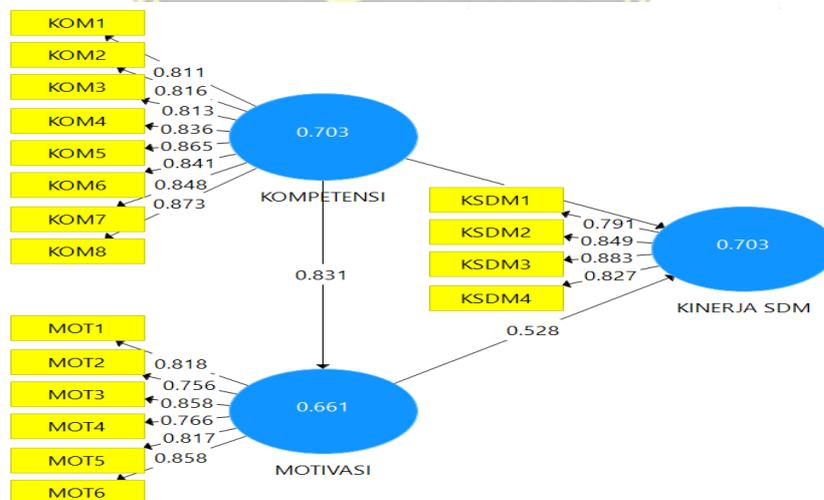
Motivasi	0.897	0.898	0.921	0.701
----------	-------	-------	-------	-------

Sumber: *Output SmartPLS Algorithm, 2025*

Tabel 4.8 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk masing-masing variabel telah memenuhi standar, yaitu berada di atas 0,60. Ini menandakan bahwa reliabilitas penelitian dapat diterima. Selain itu, nilai *composite reliability* lebih tinggi daripada nilai *Cronbach's alpha*, yang menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang diperlukan untuk penelitian SEM dan dapat dianalisis menggunakan *SmartPLS*.

Uji berikutnya adalah untuk mengukur *validitas konvergen*, yang menunjukkan sejauh mana indikator saling berkorelasi positif dengan pengukuran lain dari konstruk yang sama. Untuk menilai *validitas konvergen* pada konstruk reflektif, peneliti akan mengevaluasi *outer loadings* indikator dan *average variance extracted (AVE)*. Grafik mengenai *outer loading* konstruk dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1 Outer Loading Konstuk



Sumber: *Output SmartPLS Algorithm, 2025*

Angka *loading factor* yang dimiliki variabel laten terhadap indikatornya berfungsi untuk mengetahui validitas suatu konstruk. Suatu model dinyatakan valid jika memiliki *loading factor* di atas 0,7. Hal ini sebagaimana di ungkap Ghozali (2006), suatu korelasi dapat dikatakan memenuhi *validitas konvergen* apabila memiliki nilai loading lebih dari 0,7. Data disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.9 Uji Validitas Konstuk Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Outer Loading	Batasan Nilai Outer Loading	Keputusan
1	Kinerja SDM	KSDM1	0.791	0,7	valid
		KSDM2	0.849	0,7	valid
		KSDM3	0.883	0,7	valid
		KSDM4	0.827	0,7	valid
2	Kompetensi	KOM1	0.811	0,7	valid
		KOM2	0.816	0,7	valid
		KOM3	0.813	0,7	valid
		KOM4	0.836	0,7	valid
		KOM5	0.865	0,7	valid
		KOM6	0.841	0,7	valid
		KOM7	0.848	0,7	valid
		KOM8	0.873	0,7	valid
3	Motivasi	MOT1	0.818	0,7	valid
		MOT2	0.756	0,7	valid
		MOT3	0.858	0,7	valid
		MOT4	0.766	0,7	valid
		MOT5	0.817	0,7	valid
		MOT6	0.858	0,7	valid

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *validitas konvergen* yang tercantum dalam tabel 4.9, dapat dilihat bahwa semua indikator yang diuji memenuhi status valid, sehingga indikator-indikator yang membentuk variabel tersebut dapat diterima.

Untuk mengukur *discriminant validity* dapat dilakukan dengan memeriksa *cross loading* antara indikator dan konstruk yang terkait. Kriteria kedua untuk validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar dari *Average Variance Extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Nilai loading faktor yang dimiliki oleh variabel laten terhadap indikatornya berfungsi untuk menilai validitas konstruk tersebut. Sebuah model dianggap valid jika *loading factor*-nya lebih besar dari 0,7.

Menurut Ghozali (2006), sebuah korelasi dapat dikatakan memenuhi *validitas konvergen* jika nilai loading-nya lebih dari 0,7. Data terkait disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.10 Average Variance Extracted (AVE) Penelitian

No	Variabel	Average Variance Extracted
1	Kinerja SDM (Y)	0.703
2	Kompetensi (X1)	0.703
3	Motivasi (X2)	0.661

Sumber: *Output SmartPLS Algorithm, 2025*

Berdasarkan tabel 4.10, dapat dilihat bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria *Average Variance Extracted (AVE)* yang ditetapkan, yaitu dengan nilai lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa, secara rata-rata, konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya, yang berarti uji *validitas konvergen* telah diterima.

Selanjutnya, untuk menguji *Discriminant Validity*, dilakukan uji *cross loading*. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk bersifat unik dan terpisah dari konstruk lainnya. Dalam uji *cross loading*, nilai *outer loading* dari setiap konstruk variabel harus lebih tinggi untuk variabel itu sendiri dibandingkan

dengan variabel lainnya. Berikut adalah hasil nilai *Cross Loading* dari penelitian ini:

Tabel 4.11 Nilai Pengolahan *Cross Loading*

No	Kinerja SDM	Kompetensi	Motivasi
KOM1	0.756	0.811	0.744
KOM2	0.755	0.816	0.682
KOM3	0.742	0.813	0.751
KOM4	0.639	0.836	0.678
KOM5	0.655	0.865	0.727
KOM6	0.615	0.841	0.593
KOM7	0.723	0.848	0.656
KOM8	0.731	0.873	0.681
KSDM1	0.791	0.644	0.727
KSDM2	0.849	0.761	0.760
KSDM3	0.883	0.686	0.710
KSDM4	0.827	0.732	0.700
MOT1	0.762	0.635	0.818
MOT2	0.696	0.589	0.756
MOT3	0.734	0.728	0.858
MOT4	0.715	0.701	0.766
MOT5	0.626	0.707	0.817
MOT6	0.677	0.686	0.858

Sumber: *Output SmartPLS Algorithm, 2025*

Tabel 4.11 di atas menunjukkan bahwa nilai *Outer Loading* masing-masing indikator terhadap variabelnya sudah lebih tinggi dibandingkan hubungannya dengan konstruk variabel lain. Hasil perhitungan *Cross Loading* di atas menunjukkan bahwa validitas penelitian yang dirujuk dari *Discriminant Validity* menunjukkan kevalidannya.

Uji *Fornell-Larker Criterion* dilakukan dengan membandingkan nilai \sqrt{AVE} dengan variabel laten lainnya. Konsep yang harus dipenuhi adalah nilai korelasi satu \sqrt{AVE} dengan konstruk variabelnya sendiri harus lebih besar dibandingkan

dengan konstruk variabel lainnya. Hal ini dapat dilihat dengan arah diagonal dan vertikal masing-masing kolom variabel.

Tabel 4.12 Nilai Pengolahan *Fornell-Larker Criterion*

No	Kinerja SDM	Kompetensi	Motivasi
Kinerja SDM	0.838		
Kompetensi	0.844	0.838	
Motivasi	0.865	0.831	0.813

Sumber: *Output SmartPLS Algorithm, 2025*

Berdasarkan data pada tabel 4.12, dapat dilihat bahwa nilai korelasi akar dari *Average Variance Extracted* (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

Hasil pengukuran validitas dan reliabilitas menggunakan *Measurement Model* di atas menunjukkan bahwa instrumen pengumpulan data dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki konsistensi yang dapat dipertanggungjawabkan.

4.3.2 Struktural Model

Pengujian model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square yang menunjukkan uji goodness-fit model. Berikut adalah hasil uji nilai R-Square dalam pengujian *Outer Model* final:

Tabel 4.13 Nilai Pengolahan *R-square*

No	R Square	R Square Adjusted
Kinerja SDM	0.789	0.795
Motivasi	0.691	0.688

Sumber: *Output SmartPLS Algorithm, 2025*

Nilai *R-square* untuk variabel Kinerja SDM adalah 0,789, yang berarti bahwa 78,9% dari variasi pada konstruk Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variasi pada konstruk Motivasi dan Kompetensi, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel Motivasi adalah 0,691, yang menunjukkan bahwa 66,8% dari variasi pada konstruk Motivasi dapat dijelaskan oleh variasi pada konstruk Kompetensi, dengan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya di luar penelitian.

Menurut Chin (1998) dalam Ghozali (2006), nilai R sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 mengindikasikan kekuatan model yang kuat, moderat, dan lemah. Berdasarkan hal ini, dapat disimpulkan bahwa pengaruh variabel Kinerja SDM terhadap variabel lainnya bersifat kuat, sementara pengaruh variabel Motivasi bersifat moderat, meskipun cukup mendekati tingkat kekuatan model yang kuat.

Selain *R-square* evaluasi terhadap model struktural atau inner model juga dilakukan analisis Q-square yang dapat dilihat dalam hasil penghitungan *blindfolding* pada bagian *construct cross validated redundancy*. Hasil dari perhitungan ini disajikan dalam tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14 Construct Cross Validated Redundancy

No	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	428.000	194.000	0.547
Kompetensi	856.000	856.000	
Motivasi	642.000	353.875	0.449

Sumber: Output *SmartPLS Blindfolding*, 2025

Hasil perhitungan Q-Square berdasarkan tabel di atas untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,547 dan Motivasi sebesar 0,449. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2006). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik.

Setelah uji *Q-square*, tahap selanjutnya adalah uji akurasi model. Uji ini bertujuan untuk menilai sejauh mana model dapat memprediksi suatu kejadian dengan akurat. Metode yang digunakan untuk prediksi pada PLS yaitu dengan menggunakan “*PLS predict algorithm*”. Metode ini membandingkan kekuatan prediksi model antara model PLS dengan model regresi. Tabel perbandingannya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Perbandingan Model PLS vs Model Regresi

No		PLS_RMSE	LM_RMSE
1	KSDM1	0.443	0.450
2	KSDM3	0.364	0.380
	KSDM2	0.364	0.349
	KSDM4	0.345	0.382
	MOT4	0.478	0.515
	MOT2	0.412	0.422
	MOT6	0.447	0.428
	MOT3	0.403	0.433
	MOT5	0.453	0.483
	MOT1	0.409	0.388

Sumber: Output *SmartPLS Predict*, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai PLS_RMSE lebih rendah dari pada LM_RMSE pada seluruh indikator kecuali KSDM2 dengan selisih hanya 0,015. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, model yang diterapkan dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang baik (Shmueli et al., 2019).

4.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping*, yang memanfaatkan data yang telah melalui tahap pengukuran. Uji hipotesis ini

merupakan bagian dari model struktural dan bertujuan untuk menguji hubungan yang telah diajukan melalui simulasi. Selain itu, *bootstrapping* juga digunakan untuk mengidentifikasi arah hubungan dan signifikansi antara variabel laten yang ada. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik atau t-hitung yang telah ditentukan. Agar hipotesis dapat diterima, t-hitung yang diperoleh dari uji *bootstrapping* harus lebih besar dari t-tabel one tail, yaitu 1,65 untuk tingkat standar eror 5%, atau p-value harus di bawah 0,05 (Hair Jr et al., 2021).

Tabel 4.16 Nilai Path Coefficients Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kompetensi -> Kineja SDM	0.405	0.400	0.092	4.430	0.000
Kompetensi--> Motivasi	0.831	0.834	0.045	18.634	0.000
Motivasi--> Kinerja SDM	0.528	0.533	0.082	6.451	0.000

Sumber: Output *SmartPLS* Bootstrapping, 2025

Tabel 4.17 Nilai Specific Indirect Effects Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja SDM	0.439	0.446	0.083	5.315	0.000

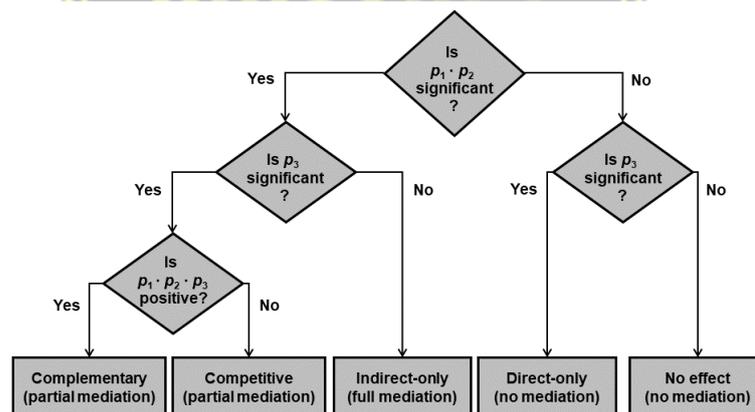
Sumber: Output *SmartPLS* Bootstrapping, 2025

Tabel 4.16 menyajikan hasil pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping*. Dari tujuh hipotesis yang diuji, tidak ditemukan adanya hubungan negatif. Menurut Hair et al. (2017), *Original Sample* menggambarkan arah hubungan antara variabel dalam keseluruhan sampel penelitian. Untuk menilai signifikansi, sebuah hubungan dianggap signifikan jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai t-statistik kurang dari 1,96, maka hubungan tersebut dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2006). Berdasarkan kriteria tersebut, seluruh

hipotesis yang diajukan dapat diterima, yang tercermin dari nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96.

Untuk menguji fungsi mediasi, digunakan metode *bootstrapping* yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.17. Sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2017), *bootstrapping* lebih disarankan dalam PLS-SEM dibandingkan Uji Sobel, karena Uji Sobel mengasumsikan distribusi normal yang tidak sesuai dengan karakteristik nonparametrik PLS-SEM. Selain itu, Uji Sobel tidak cocok untuk menguji efek tidak langsung, karena hasil perkalian dua koefisien dapat menghasilkan distribusi produk yang tidak normal, serta membutuhkan koefisien jalur yang tidak standar dengan daya statistik yang lebih rendah, terutama pada sampel yang kecil. Oleh karena itu, *bootstrapping* lebih disarankan untuk memperkirakan distribusi efek tidak langsung, karena memberikan tingkat kekuatan statistik yang lebih tinggi.

Gambar 4.2
Langkah Uji Mediasi Menggunakan *SmartPLS*



Sumber: Hair *et al*, 2017

Berdasarkan gambar 4.2, maka dapat dilakukan uji mediasi sebagai berikut:

Hubungan langsung antara Kompetensi → Motivasi → Kinerja SDM adalah positif signifikan. Sehingga hubungan tersebut menunjukkan adanya efek mediasi dan termasuk dalam kategori *Complementary Partial Mediation*.

Berdasarkan uraian di atas, pengujian hipotesis penelitian dapat dilakukan sebagai berikut:

1. **H1 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan langsung yang positif dan signifikan antara Kompetensi dengan Kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Candisari. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar 0,405. Sedangkan untuk signifikansinya adalah positif karena nilai *t-statistic* Kompetensi terhadap Kinerja SDM adalah sebesar 4,430 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.
2. **H2 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan langsung yang positif dan signifikan antara Motivasi dengan Kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Candisari. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar 0,528. Sedangkan untuk signifikansinya adalah positif karena nilai *t-statistic* Motivasi terhadap Kinerja SDM adalah sebesar 6,451 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang

dihasilkan yaitu 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.

3. **H3 Diterima:** Hasil penelitian menunjukkan hubungan langsung yang positif dan signifikan antara Kompetensi dengan Motivasi di KPP Pratama Semarang Candisari. Arah hubungan dapat dilihat dari nilai angka *Original Sample* di *Bootstrapping* sebesar 0,831. Sedangkan untuk signifikansinya adalah positif karena nilai *t-statistic* Kompetensi terhadap Motivasi adalah sebesar 18,634 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, *p value* penelitian yang dihasilkan yaitu 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan model persamaan struktural melalui program *SmartPLS* menunjukkan bahwa dari tiga hipotesis yang ada semuanya dapat diterima.

4.4.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja SDM

Pada hasil uji Hipotesis 1 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Candisari. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompetensi memberikan kontribusi yang nyata terhadap peningkatan kinerja SDM. Hal ini dapat diartikan

bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka kinerja SDM KPP Pratama Semarang Candisari akan semakin meningkat.

Nilai indeks kompetensi yang tinggi pada KPP Pratama Semarang Candisari menunjukkan bahwa pegawai di unit tersebut memiliki tingkat kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas dan fungsi perpajakan. Hal ini bisa mencerminkan kualitas sumber daya manusia yang memadai, keterampilan yang tinggi, serta pemahaman yang baik mengenai regulasi perpajakan yang berlaku. Dengan indeks kompetensi yang tinggi, KPP kemungkinan dapat memberikan pelayanan yang lebih efisien dan efektif kepada wajib pajak, serta mendukung pencapaian target penerimaan pajak yang optimal. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewi, 2020; Supiyanto, 2015; Yamali, 2017) yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Peran atasan langsung sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kompetensi pegawai. *Board of Directors* KPP Pratama Semarang Candisari harus proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi, memberikan arahan yang jelas, dan memfasilitasi kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan keterampilan serta pengetahuan mereka. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa setiap pemimpin mampu memberikan dukungan dan arahan yang diperlukan oleh pegawai, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

4.4.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Pada hasil uji Hipotesis 2 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Candisari.

Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, maka kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari akan semakin meningkat.

Motivasi pegawai KPP Pratama Semarang Candisari berdasarkan penilaian responden memiliki indeks yang tinggi. Kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mereka miliki.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Muhammad Dede Septiadi et al. (2020) memperoleh hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu kinerja karyawan pada studi kasus PT Brawijaya Utama Palembang.

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari. Oleh karena itu, manajemen perlu memberikan perhatian lebih pada strategi yang dapat meningkatkan motivasi pegawai, seperti pengembangan keterampilan, pengakuan atas pencapaian, dan pemberian peluang untuk pertumbuhan profesional.

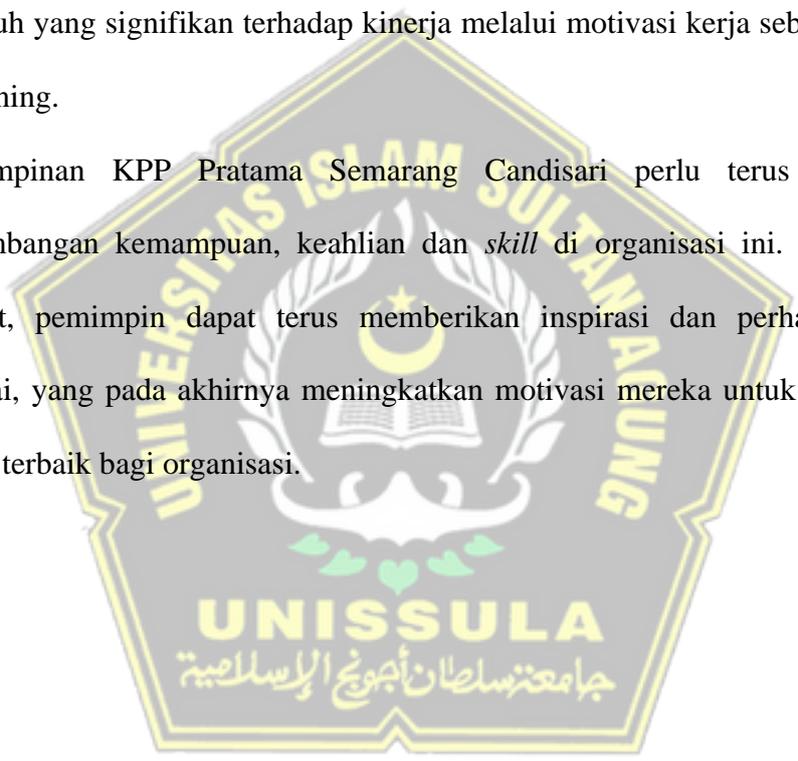
4.4.3 Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil uji Hipotesis 3 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai KPP Pratama Semarang Candisari. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompetensi memberikan kontribusi yang nyata terhadap motivasi pegawai. Hal ini

dapat diartikan bahwa semakin baik kompetensi yang diterapkan, maka motivasi pegawai KPP Pratama Semarang Candisari akan semakin meningkat.

Indeks kompetensi yang tinggi di KPP Pratama Semarang Candisari memberikan dampak pada tingginya motivasi pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Murgianto, Siti Sulasmi, Suhermin (2016) meneliti hubungan antara kompetensi dengan motivasi dan menemukan kesimpulan bahwa variable kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Pimpinan KPP Pratama Semarang Candisari perlu terus mendukung pengembangan kemampuan, keahlian dan *skill* di organisasi ini. Dengan cara tersebut, pemimpin dapat terus memberikan inspirasi dan perhatian kepada pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi mereka untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan Masalah Penelitian

Hasil analisis mampu menjawab permasalahan penelitian yaitu dalam meningkatkan kinerja SDM (pegawai pajak) di KPP Pratama Semarang Candisari diperlukan Kompetensi yang baik dengan didukung Motivasi Kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari.

5.2 Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan dari hasil penelitian diatas dapat ditarik beberapa poin kesimpulan sebagai berikut:

1. Semakin baik kompetensi, semakin baik kinerja SDM.
2. Semakin baik motivasi, semakin baik kinerja SDM.
3. Semakin baik kompetensi, semakin baik motivasi pegawai.

5.3 Implikasi Teoritis

Kompetensi berperan signifikan dalam membangun kinerja SDM melalui keterampilan teknis dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan, yang memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini dapat meningkatkan kualitas hasil kerja dan produktivitas kinerja pegawai. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka akan dapat menyelesaikan tugas

dengan lebih efisien, dengan hasil yang lebih baik dan waktu yang lebih singkat. Ini tentunya meningkatkan kinerja individu.

Pegawai dengan motivasi yang tinggi berperan signifikan dalam membangun kinerja SDM. Pegawai cenderung memiliki semangat dan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan mereka. Mereka akan lebih proaktif, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi sehingga pegawai cenderung bekerja dengan penuh komitmen dan menunjukkan kinerja yang optimal. Motivasi meningkatkan komitmen pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Pegawai yang termotivasi merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih berkomitmen untuk mencapai target dan hasil yang diinginkan. Komitmen ini dapat meningkatkan konsistensi dalam kinerja.

Selain itu, kompetensi yang dikelola dengan baik, seperti dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan motivasi. Kompetensi dan motivasi memiliki hubungan yang erat dan saling mempengaruhi dalam membangun kinerja individu maupun organisasi. Ketika pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, mereka merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka. Rasa percaya diri ini dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Pegawai yang merasa mampu dan terampil dalam pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk terus mengembangkan diri dan mencapai hasil yang lebih optimal.

5.4 Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka implikasi manajerial yang biasa dilakukan antara lain sebagai berikut:

1. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Kompetensi berperan penting dalam mendorong kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik, seperti pengetahuan yang tepat dan keterampilan yang relevan, akan lebih mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan lebih efisien. Dengan kemampuan yang mumpuni, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa kesalahan yang signifikan, yang meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja mereka. Hal ini sangat penting untuk menjaga kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi.
2. Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM. Pegawai yang termotivasi cenderung bekerja dengan lebih giat dan efisien. Motivasi mendorong individu untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, tanpa mengurangi kualitas, dan untuk memberikan usaha lebih dalam setiap tugas yang dihadapi. Semangat dan dorongan dari motivasi ini mengarah pada peningkatan produktivitas kerja. Pegawai merasa terlibat dan bertanggung jawab terhadap pencapaian visi dan misi KPP. Komitmen ini membuat mereka bekerja dengan lebih fokus dan tekun, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.
3. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik, mereka merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Percaya diri ini menjadi pendorong motivasi dalam

dirinya (motivasi intrinsik), karena pegawai merasa mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan memenuhi ekspektasi. Kepercayaan diri yang tinggi akan mendorong mereka untuk lebih bersemangat dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas. Begitu juga dengan motivasi dari luar (motivasi ekstrinsik) dimana pegawai berhasil menunjukkan kinerja yang baik berkat kompetensinya, mereka lebih berpeluang untuk menerima penghargaan, insentif, atau bonus yang diberikan oleh organisasi dan hal tersebut termasuk salah satu yang mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kinerja.

5.5 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Nilai *R-square* variabel Kinerja Pegawai tidak maksimal yang berarti variabilitas konstruk masih dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar variabilitas konstruk Kompetensi dan Motivasi.
2. Nilai *R-square* variabel Motivasi tidak maksimal yang berarti variabilitas konstruk masih dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar variabilitas konstruk Kinerja SDM dan Kompetensi.
3. Objek penelitian hanya terbatas pada lingkup KPP Pratama Semarang Candisari dengan populasi sebanyak 107 pegawai. Apabila lingkup objek bisa diperluas diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih valid mengenai kondisi yang seharusnya.
4. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya,

hal ini terjadi karena kadang perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman yang berbeda tiap responden, juga faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

5. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini masih terbatas pada persepsi responden, yang berarti data yang diperoleh didasarkan pada penilaian subjektif pegawai terhadap kinerja mereka sendiri sehingga terdapat potensi adanya bias responden, seperti kecenderungan untuk memberikan jawaban yang dianggap lebih positif atau sesuai harapan peneliti.

5.6 Agenda Penelitian yang akan Datang

Berdasarkan dari hasil penelitian diatas dapat disarankan sebagai berikut:

1. Menambah variabel independen lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan mendalam.
2. Menambah variabel mediasi yang memungkinkan dapat menjadi perantara variabel independen yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.
3. Menambah jumlah sampel atau objek dalam penelitian dapat memperluas cakupan, sehingga hasil yang diperoleh lebih representatif dan mencerminkan kondisi yang sebenarnya.
4. Pengukuran kinerja sebaiknya didukung oleh data objektif, seperti pencapaian target kerja, laporan dari atasan, atau indikator kuantitatif lainnya, untuk memastikan keabsahan hasil peneliti

DAFTAR PUSTAKA

- Asniwati. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 5 No 2, Juni 2022 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259 DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.716>.
- Ardiansari. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan X
- Chin. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*.
- David McClelland. (1987). *Human Motivation*.
- Dessler. (2015). *Human Resource Management*.
- Dewi. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan X.
- Dharma. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Farah Dila Burhan, Herminawati Abubakar, & Kafrawi Yunus. (2024). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar.
- Ferdinand. (2014). *Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik*.
- Ghozali. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.
- Hair Jr. et al. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Hasibuan, M. S. P. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat et al.,. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X.
- Hastuti Mulang. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.
- Ima, R., Hildayanti, S. K., & Wulandari, T. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada RSIA Tiara Fatrin Palembang.

- Imelda Christy Poceratu. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pembinaan Khusus Anak (IPKA) Klas II Ambon.
- Indra Prasetyo Nugroho Mardi Wibowo. (2020). Manajerial Bisnis.
- Khalifah, U. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT Puskesmas Kotabaru Indragri Hilir.
- Leigh. (1983). *A Study of the Impact of Information Technology on Managerial Decision Making*.leigh.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). Mangkunegara. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. (2011). *Human Resource Management*, Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Moehersono. (2012). Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU).
- Muhammad Dede Septiadi, Luis Marnisah, & Susi Handayani. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang.
- Murgianto, Siti Sulasmi, dan Suhermin. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan X.
- Puspita, T.S. (2021). Kapabilitas, Motivasi, dan Pendayagunaan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.
- Scale. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Septiani. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan XYZ.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

- Spencer dan Spencer. (2007). *Competence at Work: Models for Superior Performance*.
- Sri Langgeng Ratnasari, & Desi Ulfah. (2013). Pengembangan sumber daya manusia, pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan,
- Stephen P. Robbins, dkk. (1999). *Organizational Behavior*.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- Suharti. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.
- Supiyanto. (2012). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian.
- Yamali. (2017). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.

