

**PERAN *SOFT SKILL* DAN *EXPLICIT KNOWLEDGE* TERHADAP
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SDM
KPP MADYA SEMARANG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh:

Ida Susanti

NIM: 20402400216

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

2025

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PERAN *SOFT SKILL* DAN *EXPLICIT KNOWLEDGE* TERHADAP
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SDM
KPP MADYA SEMARANG**

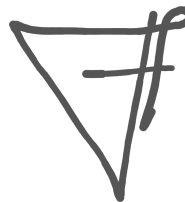
Disusun Oleh :

Ida Susanti

NIM: 20402400216

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

Semarang, 16 Agustus 2025
Dosen Pembimbing



08/19/2025

(Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.)
NIK 210491026

LEMBAR PENGESAHAN
PERAN *SOFT SKILL* DAN *EXPLICIT KNOWLEDGE* TERHADAP
KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SDM
KPP MADYA SEMARANG

Disusun Oleh :
Ida Susanti

NIM : 20402400216

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 16 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing



08/19/2025

Prof. Dr. Mutamimah, S.E., M.Si.
NIK. 210491026

Penguji I



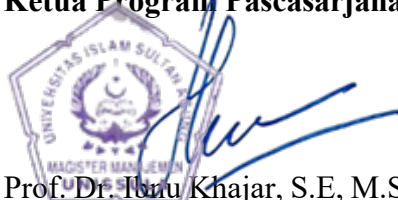
Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D
NIK. 210499044

Penguji II

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 16 Agustus 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 : Ida Susanti
NIM : 20402400216
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran *Soft Skill* Dan *Explicit Knowledge* Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada SDM KPP Madya Semarang” merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 16 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Ida Susanti
NIM. 20402400216

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ida Susanti
NIM : 20402400216
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

PERAN *SOFT SKILL* DAN *EXPLICIT KNOWLEDGE* TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA SDM KPP MADYA SEMARANG

Dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas 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/Plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 16 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan



Ida Susanti

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *soft skill* dan *explicit knowledge* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dengan motivasi kerja sebagai variable mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data diperoleh melalui kuesioner berbasis *Google Form* yang disebarkan kepada 118 pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang, dan sebanyak 93 kuesioner yang kembali dijadikan sampel penelitian. Hasil analisis menunjukkan bahwa *soft skill* dan *explicit knowledge* berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja SDM. Motivasi kerja juga terbukti meningkatkan kinerja SDM secara signifikan. Temuan lebih lanjut mengungkapkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial, di mana pengaruh langsung *soft skill* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Hal ini menegaskan bahwa penguatan *soft skill* dan *explicit knowledge* lebih efektif secara langsung dalam meningkatkan kinerja pegawai, meskipun motivasi kerja tetap berkontribusi memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi instansi pemerintah, khususnya KPP Madya Semarang, dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja SDM melalui integrasi *soft skill*, *explicit knowledge*, dan motivasi kerja secara terpadu. Implikasi temuan ini dapat dijadikan dasar dalam pengembangan kebijakan internal serta program pelatihan yang terarah guna memperkuat kompetensi individu dan *knowledge management*, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Kata Kunci : *soft skill*, *explicit knowledge*, motivasi kerja, kinerja SDM

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of soft skills and explicit knowledge in influencing human resource (HR) performance, with work motivation as a mediating variable. A quantitative approach was employed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. Data were collected through a Google Form questionnaire distributed to 118 employees of the Semarang Madya Tax Office (KPP Madya Semarang), with 93 valid responses used as the research sample. The results indicate that soft skills and explicit knowledge have a positive and significant effect on both work motivation and HR performance. Work motivation was also found to significantly enhance HR performance. Furthermore, the findings reveal that work motivation serves as a partial mediator, in which the direct influence of soft skills and explicit knowledge on HR performance is stronger than the indirect effect through work motivation. This highlights that strengthening soft skills and explicit knowledge is more effective in directly improving employee performance, although work motivation still contributes to reinforcing the relationship. Practically, this research provides valuable insights for government institutions, particularly KPP Madya Semarang, in formulating strategies to improve HR performance through the integration of soft skills, explicit knowledge, and work motivation. These findings can serve as a basis for developing internal policies and targeted training programs aimed at enhancing individual competencies and knowledge management, thereby fostering a more productive and sustainable work environment.

Keywords: soft skills, explicit knowledge, work motivation, HR performance

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *“Peran Soft Skill dan Explicit Knowledge terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada SDM KPP Madya Semarang”*. Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini dapat terselesaikan berkat bimbingan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh ketulusan penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Hj. Mutamimah, S.E., MSi. selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan telah meluangkan waktu, pemikiran, serta memberikan arahan, motivasi, dan nasihat yang sangat berharga bagi penulis dalam penyusunan tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyio. SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si., Ph.D dan Ibu Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D selaku dosen penguji, yang telah memberikan masukan, kritik, dan saran konstruktif sehingga tesis ini dapat disempurnakan menjadi lebih baik.

5. Seluruh Dosen, Staff pengajar, dan karyawan di Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang dengan penuh dedikasi telah memberikan ilmu, pengalaman, serta bantuan yang berharga selama masa perkuliahan.
6. Orang tua, suami tercinta, serta anak-anak tersayang, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, pengorbanan, dan semangat yang tak ternilai sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
7. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen Kelas 80 D Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas kebersamaan, dukungan, dan motivasi yang turut menguatkan penulis.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, namun telah dengan ikhlas memberikan bantuan, doa, dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.

Semoga segala amal baik, bantuan, dan dukungan yang telah diberikan memperoleh balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis, serta menjadi sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Semarang, 16 Agustus 2025

Penulis,



Ida Susanti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	10
2.1.1. <i>Soft Skill</i>	10
2.1.2. <i>Explicit Knowledge</i>	12
2.1.3. Kinerja SDM.....	14
2.1.4. Motivasi Kerja	16
2.2. Pengembangan Hipotesis	18
2.3. Model Empirik Penelitian	23

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Jenis Penelitian.....	25
3.2.	Waktu dan Tempat Penelitian.....	25
3.3.	Populasi dan Sampel.....	25
3.4.	Definisi Operasional	27
3.5.	Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.6.	Analisis Data.....	29

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1.	Deskripsi Data.....	36
4.2.	Analisis <i>Partial Least Square Structural Equation Modelling</i> (PLS_SEM).....	42
4.3.	Pembahasan.....	53
4.3.1.	Pengaruh <i>Soft Skill</i> terhadap Motivasi Kerja	53
4.3.2.	Pengaruh <i>Explicit Knowledge</i> terhadap Motivasi Kerja	54
4.3.3.	Pengaruh <i>Soft Skill</i> terhadap Kinerja SDM.....	56
4.3.4.	Pengaruh <i>Explicit Knowledge</i> terhadap Kinerja SDM.....	58
4.3.5.	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM.....	61
4.3.6.	Pengaruh <i>Soft Skill</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja..	62
4.3.7.	Pengaruh <i>Explicit Knowledge</i> terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja	63

BAB V PENUTUP

5.1.	Simpulan	66
5.2.	Implikasi Manajerial	68
5.3.	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	73

DAFTAR PUSTAKA	74
----------------------	----

LAMPIRAN	79
----------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Kinerja Penerimaan KPP Madya Semarang	2
Tabel 3.1	Definisi Operasional Variabel	27
Tabel 3.2	Skala Likert Jawaban Responden	29
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Data	36
Tabel 4.2	Karakteristik Responden	37
Tabel 4.3	Deskripsi <i>Soft Skill</i>	38
Tabel 4.4	Deskripsi <i>Explicit Knowledge</i>	39
Tabel 4.5	Deskripsi Motivasi Kerja	40
Tabel 4.6	Deskripsi Kinerja SDM	41
Tabel 4.7	Nilai <i>Outer Loading</i>	43
Tabel 4.8	Nilai <i>Cross Loading</i>	44
Tabel 4.9	<i>Fornell Larckel Criterion</i>	45
Tabel 4.10	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	45
Tabel 4.11	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	46
Tabel 4.12	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	48
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i>	48
Tabel 4.14	Nilai <i>F-Square</i>	49
Tabel 4.15	<i>Path Coeffisien</i>	50
Tabel 4.16	<i>Spesific Indirect Effect</i>	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian.....	24
Gambar 4.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	42
Gambar 4.2 Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i>	47



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tabulasi Data Penelitian.....	79
Lampiran 2	Analisis Data	87



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan selalu menjadi hal yang paling penting untuk diperhatikan. Dalam suatu perusahaan, segala sesuatu yang dilakukan dituntut untuk dapat berjalan cepat, lancar, dan terarah dalam rangka penyesuaian dengan tindakan modernisasi yang terus berkembang serta mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, pengelolaan SDM secara optimal menjadi keharusan agar kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang tersedia benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi. SDM yang dikelola dengan baik tidak hanya menjadi aset berharga, tetapi juga penopang utama keberlanjutan aktivitas organisasi dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Gomes, 2020).

Sebagai bagian dari organisasi pemerintahan yang juga menghadapi tuntutan modernisasi, Direktorat Jenderal Pajak membutuhkan pengelolaan SDM yang adaptif dan professional. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang merupakan salah satu unit kerja di bawah Direktorat Jenderal Pajak yang bertugas memberikan layanan di bidang perpajakan kepada Wajib Pajak, serta berada di bawah tanggung jawab langsung Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Tengah I. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan No 206.2/PMK.01/2014 dijabarkan fungsi dari KPP Madya yaitu pengumpulan dan pengolahan data, pengamatan potensi, penetapan produk hukum, administrasi dokumen dan berkas

perpajakan, penerimaan dan pengolahan SPT dan penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelayanan, pendaftaran Wajib Pajak, penatausahaan piutang pajak dan penagihan, pemeriksaan pajak, pengawasan kepatuhan Wajib Pajak, konsultasi perpajakan, pembetulan ketetapan pajak dan pelaksanaan administrasi kantor. Sehingga dalam pelaksanaannya KPP Madya Semarang membutuhkan SDM yang mempunyai kinerja tinggi.

Kinerja merupakan merupakan hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh SDM dalam periode waktu saat melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sukarta & Lestari, 2019). Kinerja memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan dan keberlangsungan aktivitas di lingkungan kerja (Saepudin, Fauzi & Permatasari, 2022). Namun demikian, dalam praktiknya, masih ditemukan adanya kesenjangan (*gap*) antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja aktual. Fenomena *gap* yang ditemukan di KPP Madya Semarang terkait dengan kinerja dapat dilihat perbandingan antara target dan realisasi penerimaan pajak, dimana terdapat fluktuasi dalam pencapaian penerimaan dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Berikut ini data kinerja pegawai KPP Madya Semarang yang diukur berdasarkan penerimaan pajak tahun 2022-2024.

Tabel 1.1
Data Kinerja SDM KPP Madya Semarang

Uraian	2022	2023	2024
Target	9.899.764.540.000	12.520.096.581.000	13.937.439.242.000
Realisasi	10.505.654.613.373	12.639.310.246.282	13.964.046.250.985
Realisasi tahun lalu	10.630.034.879.012	10.505.654.613.373	12.639.310.246.282
% Realisasi	106,12%	100,95%	100,19%
% Pertumbuhan	-1,17%	20,31%	10,48%

Sumber: (KPP Madya Semarang, 2025)

Berdasarkan data capaian kinerja pegawai di KPP Madya Semarang, terlihat bahwa realisasi penerimaan pajak mengalami tren penurunan dalam tiga tahun terakhir. Pada tahun 2022, persentase realisasi penerimaan pajak mencapai 106,12%, namun mengalami penurunan menjadi 100,95% pada tahun 2023. Penurunan ini berlanjut di tahun 2024, dengan capaian sebesar 100,19%. Meskipun target masih berhasil tercapai, penurunan persentase realisasi tersebut menjadi sinyal perlunya peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Oleh karena itu, KPP Madya Semarang dituntut untuk terus mengoptimalkan kinerja pegawainya guna menjaga dan meningkatkan capaian tersebut.

Salah satu faktor utama yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal adalah motivasi kerja. Dalam konteks organisasi pemerintahan, khususnya bagi aparatur sipil negara, motivasi memegang peranan krusial dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian kinerja. Motivasi yang kuat akan mendorong pegawai untuk lebih berprestasi, bekerja secara efisien, dan menunjukkan dedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya (Goni, Manoppo, & Rogahang, 2021). Hasibuan (2018) menjelaskan bahwa motivasi merupakan kekuatan pendorong yang dapat berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan eksternal, yang memengaruhi upaya pencapaian tujuan yang diinginkan.

Motivasi juga menjadi modal dasar dalam mencapai kesuksesan kerja. Namun demikian, motivasi yang tinggi perlu diimbangi dengan kompetensi dan keterampilan yang memadai agar kinerja yang dihasilkan optimal. Faris et al. (2024) menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi seseorang, maka akan semakin

baik pula kinerjanya, begitu pula sebaliknya. Dalam konteks KPP Madya Semarang, pegawai dituntut tidak hanya memiliki semangat kerja yang tinggi, tetapi juga kemampuan teknis dan keterampilan interpersonal dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan terhadap wajib pajak. Kombinasi antara motivasi yang tinggi dan kompetensi yang memadai akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan (Nurkhalisah, Budiman, & Noorahman, 2024).

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kualitas sumber daya manusia dan kinerjanya adalah *soft skill*. Dalam dunia kerja modern, *soft skill* memegang peranan krusial karena menjadi fondasi dalam membangun interaksi, komunikasi, dan kolaborasi yang efektif antar individu. Kemampuan seperti komunikasi interpersonal, kerja sama tim, dan kepemimpinan yang baik secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, inovasi, serta kepuasan kerja (Aglaonema, Zunaida, & Widayawati, 2023). *Soft skill* mencerminkan aspek kepribadian dan perilaku pegawai yang berpengaruh terhadap keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Latriani, Moeins, & Zami, 2024). Oleh karena itu, di tengah dinamika lingkungan kerja yang terus berkembang, pegawai tidak hanya dituntut menguasai keterampilan teknis (*hard skill*), tetapi juga kemampuan non-teknis seperti komunikasi efektif, koordinasi, manajemen stres, serta pemecahan masalah (Shima, Permatasari, & Aleng, 2023).

Sejalan dengan pentingnya penguasaan *soft skill*, pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management* juga menjadi faktor strategis dalam mendorong motivasi dan kinerja sumber daya manusia. Keduanya saling melengkapi dalam

menciptakan SDM yang adaptif dan kompetitif. *Knowledge management* tidak hanya berperan dalam penyimpanan dan penyebaran informasi, tetapi juga dalam mendorong terciptanya inovasi, meningkatkan kemampuan organisasi dalam merespons kebutuhan pasar maupun *stakeholder*, serta memperkuat motivasi dan kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi (Romadhan, Nainggolan, & Padmalia, 2024). Secara strategis, *knowledge management* mencakup tiga elemen utama: orang (*people*) sebagai aktor dalam transformasi pengetahuan dan pengembangan kualitas SDM; teknologi (*technology*) sebagai alat pendukung kompetensi individu dalam skala organisasi; serta proses (*process*) sebagai mekanisme alur pertukaran pengetahuan yang memungkinkan organisasi menjawab tantangan dan menciptakan nilai tambah (Saepudin, Fauzi, & Permatasari, 2022).

Knowledge management pada hakikatnya terbentuk dari dua pengetahuan yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan, keahlian, intuisi, kemampuan, pertimbangan, kepercayaan yang sulit untuk di formulasikan dan belum terdokumentasikan tetapi dapat dikembangkan melalui interaksi dan komunikasi antar individu. Sedangkan *explicit knowledge*, merupakan pengetahuan dan keahlian yang sudah di dokumentasikan secara structural, sistematis dan mudah untuk di komunikasikan serta dapat di transfer dengan menggunakan berbagai jenis media (Adyana & Bahri, 2020).

Explicit knowledge memiliki karakteristik yang sistematis dan terstruktur sehingga memudahkan proses komunikasi, penyimpanan, serta distribusinya dalam lingkungan organisasi. Pengetahuan jenis ini mencakup segala bentuk

informasi yang telah direkam, seperti prosedur kerja, teknologi, pedoman operasional, dan instruksi tertulis lainnya (Nawawi, 2020). *Explicit knowledge* ini dapat berupa *job procedure* dan *technology*. Dengan memiliki *explicit knowledge* yang baik, pegawai akan lebih disiplin dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas karena pekerjaan menjadi lebih terarah dan terorganisir (Ang, Fabeil, & Pang, 2022). Selain itu, pemahaman terhadap *explicit knowledge* mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, memperoleh pengetahuan dan inovasi baru, serta meningkatkan koordinasi kerja antarindividu dalam organisasi. Pemanfaatan teknologi seperti komputer, internet, dan alat komunikasi turut mendukung transfer pengetahuan secara cepat dan efektif, baik dalam proses administrasi maupun kolaborasi antarpegawai dan atasan (Obrenovic et al., 2022). Dengan demikian, pengelolaan *explicit knowledge* yang optimal dapat meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses penyelesaian tugas, serta mendukung terciptanya budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif.

Namun demikian, meskipun manfaat *explicit knowledge* telah banyak diakui, hasil penelitian terkait pengaruhnya terhadap kinerja pegawai menunjukkan temuan yang beragam. Penelitian menunjukkan bahwa *explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Saepudin, Fauzi & Permatasari, 2022; Adnyana & Bahri, 2020), akan tetapi pada penelitian yang berbeda seperti Suciati et al. (2025) ditemukan bahwa *explicit knowledge* justru berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian halnya dengan beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh terhadap

kinerja pegawai (Putri et al., 2023; Shima, Permatasari & Aleng, 2023), di sisi lain terdapat pula penelitian yang menyatakan bahwa *soft skill* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Lastriani, Moeins & Zami, 2024; Aglaonema, Zunaida & Widayawati, 2023).

Adanya *research gap* tersebut, mendorong peneliti mengusulkan kebaruan/NOVELTY yaitu motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian judul penelitian ini adalah “Peran *Softskill* dan *Explicit Knowledge* terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada SDM KPP Madya Semarang”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: bagaimana peran *softskill* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja sumber daya manusia dengan motivasi kerja psebagai variabel mediasi pada SDM KPP Madya Semarang?. Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *softskill* terhadap motivasi kerja KPP Madya Semarang?
2. Bagaimana pengaruh *explicit knowledge* terhadap motivasi kerja KPP Madya Semarang?
3. Bagaimana pengaruh *softskill* terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang?
4. Bagaimana pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang?

6. Bagaimana pengaruh *softskill* terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada SDM KPP Madya Semarang?
7. Bagaimana pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja melalui motivasi kerja SDM KPP Madya Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh *softskill* terhadap motivasi kerja KPP Madya Semarang
2. Menganalisis pengaruh *explicit knowledge* terhadap motivasi kerja KPP Madya Semarang
3. Menganalisis pengaruh *softskill* terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang
4. Menganalisis pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM KPP Madya Semarang
6. Menganalisis pengaruh *softskill* terhadap kinerja melalui motivasi kerja pada SDM KPP Madya Semarang
7. Menganalisis pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja melalui motivasi kerja SDM KPP Madya Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya bahan yang dapat dijadikan rujukan mereka yang terlibat dalam lingkungan bisnis dan perusahaan, khususnya terkait peran *softskill* dan *explicit knowledge* untuk meningkatkan kinerja SDM dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu penelitian ini dapat dijadikan sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang memiliki tema yang sama serta menjadi bahan kajian lebih lanjut.

1.4.2. Manfaat Praktis

Bagi KPP Madya Semarang dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam penerapan *softskill* dan *explicit knowledge* untuk meningkatkan kinerja SDM dan dampaknya terhadap motivasi kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Softskill*

Soft skill adalah keterampilan sosial untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengelola pekerjaannya. *Soft skill* dikembangkan dari nilai-nilai, prinsip-prinsip, serta diterapkan dalam bentuk keterampilan, yang mencakup keterampilan berkomunikasi, bernegosiasi, menjual, melayani pelanggan, pemecahan masalah, dan lain-lain. *Soft skill* menjadi sarana untuk menerapkan hard skill, yaitu keahlian teknis dan pengetahuan konsep teoritis. *Soft skill* tidak dapat menggantikan *hard skill*. Namun, *soft skill* akan memberdayakannya sehingga dapat diterapkan secara optimal (Brian, 2024)

Pemahaman mengenai *soft skill* tidak hanya terbatas pada aspek komunikasi atau interaksi kerja, tetapi juga mencakup dimensi kepribadian dan perilaku sosial yang lebih luas. Menurut Kusmiran (2015), *soft skill* lebih merujuk pada karakteristik kepribadian dan kebiasaan sosial yang tercermin dalam perilaku individu, termasuk kemampuan dalam menjalin komunikasi serta melengkapi pengetahuan teknis (*hard skill*) dari berbagai sudut pandang. Kategori *soft skill* mencakup kualitas pribadi dan keterampilan interpersonal yang berasal dari pengetahuan serta pengalaman hidup. *Soft skill* merupakan kompetensi yang berkaitan dengan kecakapan individu dalam menjalani kehidupan, baik secara personal maupun sosial, karena keberadaannya akan terasa dalam lingkungan

masyarakat. Keterampilan ini antara lain meliputi kemampuan berkomunikasi, penggunaan bahasa yang baik, penerapan moral dan etika, serta spiritualitas (Elfindri, 2018).

Lebih lanjut, berbagai literatur juga menekankan bahwa cakupan *soft skill* melibatkan dimensi yang lebih spesifik terkait perilaku dan kompetensi individu dalam menghadapi tantangan dunia kerja. *Soft skill* juga dapat diartikan sebagai keterampilan manusia yang mencakup ketegasan, kompetensi perilaku, kreativitas, keterlibatan, kepemimpinan, etos kerja, pengendalian diri dan keterbukaan. Keterampilan ini sering disebut sebagai keterampilan pribadi yang juga mencakup kemampuan komunikasi, kerja tim, kreativitas, dan pemecahan masalah (Sethi, 2018)

Berdasarkan berbagai definisi dan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *soft skill* adalah kemampuan non-teknis yang mencerminkan kecakapan individu dalam berinteraksi dan menjalankan tugas secara efektif. Untuk memahami penerapan *soft skill* secara lebih konkret dalam konteks kerja, diperlukan indikator yang dapat digunakan untuk mengukurnya. *Soft skill* dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Ang, Fabeil & Pang, 2022):

1. Wawasan

Wawasan adalah pengetahuan dan pemahaman yang luas mengenai suatu hal. Wawasan ini tidak dapat didokumentasikan tetapi sangat berharga untuk mempercepat kurva pembelajaran pegawai.

2. Kemampuan berkomunikasi

Keterampilan komunikasi merupakan suatu kemampuan untuk mengolah dan menyampaikan pesan secara efektif, sehingga maksud dari suatu pesan dapat tersampaikan dan dipahami dengan baik oleh lawan bicara. Kemampuan berkomunikasi ini tidak dapat didokumentasikan tetapi sangat penting karena kemampuan komunikasi yang sangat baik dapat mengubah perilaku seseorang

3. Kemampuan berbisnis

Kemampuan bisnis mengacu pada keterampilan atau pengetahuan pegawai yang mendukung proposisi nilai yang unik kepada pelanggan.

4. Kemampuan inovasi

Kemampuan inovasi merupakan kemampuan organisasi untuk mengadopsi atau mengimplementasikan ide-ide baru, proses dan produk baru. Kemampuan ini tidak dapat didokumentasikan tetapi sangat penting karena kemampuan inovasi dapat menghasilkan ide-ide baru dan ilmu untuk mendapatkan keuntungan dari peluang pasar.

2.1.2. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal (umum) dan sistematis dimana informasi yang diberikan mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi kepada individu lainnya. Penerapan dari *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh telah dituangkan kedalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajari

informasi tersebut secara independent atau tidak bergantung kepada senior atau individu lainnya (Groff & Jones, 2018).

Hal ini sejalan dengan pendapat beberapa ahli yang menjelaskan bahwa *explict knowledge* merupakan pengetahuan yang telah terdokumentasi dan disusun secara sistematis untuk memudahkan pemanfaatan dan penyebarannya. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik (Setiarso, 2019). *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat diringkas dalam bentuk dokumentasi atas prosedur tertulis yang bertujuan agar mudah dimengerti dan dapat digunakan kembali oleh orang lain (Nawawi, 2020). *Explicit knowledge* berhubungan dengan dokumen atau sesuatu yang sudah di implementasikan dari hasil pemikiran manusia (Seethamraju & Marjanovic, 2019).

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *explicit knowledge* adalah jenis pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik.

Untuk memahami bagaimana *explicit knowledge* dapat diidentifikasi dan dimanfaatkan dalam konteks organisasi, diperlukan indikator yang dapat digunakan untuk mengukurnya. *Explicit knowledge* dapat diukur menggunakan indikator sebagai berikut (Obrenovic et al, 2022):

1. *Job Procedure*

Job procedure adalah standar awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan konsumen. Oleh sebab

itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standart dari waktu ke waktu, maka cara – cara menegerjakan untuk menghasilkan produk – produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standart pula.

2. *Database*

Database merupakan sekumpulan data yang disusun sedemikian rupa dengan ketentuan dan aturan tertentu yang saling berelasi sehingga memudahkan pengguna dalam mengelola dan memperoleh infomasi.

3. *Forum discussion*

Diskusi yang dilakukan secara sistematis dan terarah dari suatu grup untuk membahas suatu masalah tertentu hal ini dilakukan untuk menyatukan persepsi mengenai isu, topik, atau minat tertentu dalam dunia kerja

4. *Media sharing*

Media sharing merupakan jenis media sosial yang memfasilitasi penggunaanya untuk berbagi media, mulai dari dokumen (file), video, audio, gambar, dan sebagainya. Contoh media ini adalah: youtube, instagram, facebook, Flickr, Photo-bucket, atau snapfish.

2.1.3. **Kinerja SDM**

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang (Kusriyanto, 2021). Kinerja dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dalam satuan waktu, umumnya dihitung per jam (Rivai, 2018). Selain itu, kinerja juga sering dihubungkan dengan konsep produktivitas karena mencakup unsur output,

efisiensi, dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan (Dale, 2018). Mangkunegara (2018) menambahkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Selanjutnya, para ahli lain turut memperkaya pemahaman mengenai konsep kinerja dari berbagai sudut pandang. Hasibuan (2018) menyebutkan bahwa kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan dan biasanya dijadikan dasar untuk menilai kinerja individu maupun organisasi. Bernardin dan Russel (2020) mendefinisikan kinerja sebagai catatan pencapaian yang dihasilkan dari pelaksanaan fungsi pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Sementara itu, Simamora (2019) menjelaskan bahwa kinerja mengacu pada sejauh mana tugas-tugas yang membentuk suatu pekerjaan berhasil diselesaikan oleh seorang karyawan.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya..

Untuk mendukung pemahaman tentang konsep kinerja, Bernardin dan Russel (2020) menyebutkan indikator untuk mengukur kinerja SDM, yaitu:

1. *Quality*, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan kualitas standar yang ditetapkan perusahaan.
2. *Quantity*, sejauh mana kemampuan menghasilkan sesuai dengan jumlah standar yang ditetapkan perusahaan.

3. *Timeliness*, tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost of effectiveness*, sejauh mana tingkat penerapan sumberdaya manusia, keuangan, teknologi, dan material yang mampu dioptimalkan.

2.1.4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2018). Sutrisno (2020) menambahkan bahwa motivasi merupakan faktor pendorong yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu, motivasi sering kali diartikan sebagai kekuatan yang menggerakkan perilaku individu dalam bekerja.

Selanjutnya, motivasi kerja juga dipahami sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2018). Dalam konteks yang lebih luas, Rivai dan Sagala (2019) menjelaskan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai tujuan pribadi. Sejalan dengan itu, Kiki dan Hendri (2018) menyebutkan bahwa motivasi merupakan unsur pokok yang mendorong munculnya setiap motif kerja seseorang

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan kebutuhan yang ada dalam diri pegawai, yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta

mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks pengukuran motivasi kerja, Hasibuan (2018) menawarkan sejumlah indikator penting yang dapat dijadikan acuan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik

Yaitu dimana manusia itu membutuhkan motivasi dalam dirinya untuk dapat mencapai apa yang diinginkannya. Kebutuhan fisik tersebut dapat berupa adanya pembayaran gaji karyawan yang layak, adanya bonus atau uang lembur, dan tunjangan berupa uang makan dan transportasi

2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan.

Yaitu dalam hal ini suatu organisasi perlu dan harus adanya memberikan fasilitas kerja yang aman dan nyaman bagi karyawan, fasilitas itu dapat berupa jaminan keselamatan kerja, dana pensiun, dan alat-alat perlengkapan keselamatan dalam bekerja lainnya.

3. Kebutuhan sosial

Yaitu suatu kebutuhan yang seseorang lakukan melalui interaksi dengan seseorang lainnya. Interaksi tersebut berupa menjalin hubungan pertemanan, diterimanya seseorang atau individu dalam suatu kelompok, dan adanya keinginan dicintai dan mencintai.

4. Kebutuhan akan penghargaan sesuai dengan kemampuannya

Yaitu suatu hal yang berhubungan dengan adanya pengakuan dari orang lain atas suatu prestasi kerja yang telah dicapai, hal ini seperti keinginan karyawan untuk dihormati serta dihargai oleh atasannya atas pencapaian atau

prestasi kerja yang telah ia raih, hal ini akan membuat karyawan terdorong atau termotivasi dalam bekerja.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Soft Skill* Terhadap Motivasi Kerja

Soft skill merupakan kumpulan atribut pribadi dan keterampilan interpersonal yang memungkinkan individu untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain dalam berbagai situasi kerja. Aspek-aspek yang tercakup di dalamnya meliputi kemampuan komunikasi, kerja sama tim, kepemimpinan, empati, kemampuan beradaptasi, serta kecakapan sosial lainnya. Semakin tinggi *soft skill* yang dimiliki individu, maka semakin besar pula dorongan dalam dirinya untuk bekerja secara optimal dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Anggraini, Susita, & Wolor, 2022).

Penelitian sebelumnya mendukung hubungan positif antara *soft skill* dan motivasi kerja. Suaeb et al. (2020) menemukan bahwa *soft skill* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Unitex. Hal serupa juga diungkapkan oleh Ahadi et al. (2023), yang menyatakan bahwa *soft skill* secara simultan dan parsial berpengaruh positif terhadap motivasi serta kinerja pegawai di Pengadilan Negeri Jambi. Temuan ini diperkuat oleh Imran dan Pratiwi (2022) yang juga membuktikan adanya pengaruh *soft skill* terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁ : Semakin tinggi *soft skill* yang dimiliki, maka semakin tinggi motivasi kerja.

2.2.2. Pengaruh *Explicit Knowledge* Terhadap Motivasi Kerja

Explicit knowledge merupakan pengetahuan dan keahlian yang sudah di dokumentasikan secara structural, sistematis dan mudah untuk di komunikasikan serta dapat di transfer dengan menggunakan berbagai jenis media (Obrenovic et al, 2022). *Explicit knowledge* ini penting untuk membantu pegawai lama dalam memotivasi sekaligus memfasilitasi pendatang baru agar lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mengelola informasi yang ada di perusahaan (Panungkelan, 2020).

Manajemen pengetahuan, khususnya *explicit knowledge*, memegang peranan krusial dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Dengan tersedianya pengetahuan yang terdokumentasi secara sistematis, karyawan dapat mengakses dan memanfaatkannya secara optimal untuk menunjang kinerja mereka. Kondisi ini mendorong peningkatan rasa percaya diri, efisiensi kerja, serta motivasi internal yang lebih tinggi. Penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan *explicit knowledge* berkorelasi positif dengan peningkatan motivasi pegawai. Oleh karena itu, penyediaan sumber daya dan insentif oleh manajemen dalam mendukung penggunaan *explicit knowledge* memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan motivasi kerja karyawan (Alfiyah et al., 2022; Fikri, 2022). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua diajukan sebagai berikut:

H₂ : Semakin tinggi pemanfaatan *explicit knowledge*, maka semakin tinggi motivasi kerja.

2.2.3. Pengaruh *Soft skill* Terhadap Kinerja

Soft skill merupakan keterampilan dan kecakapan hidup yang mencakup hubungan dengan diri sendiri, kelompok, masyarakat, serta hubungan spiritual dengan pencipta. Salah satu aspek penting dari *soft skill* adalah kecerdasan emosional, yang berperan dalam memotivasi diri sendiri, mengelola emosi pribadi maupun orang lain, serta mengatur suasana hati dan tingkat frustrasi dalam lingkungan kerja. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk menghadapi tekanan kerja secara lebih adaptif, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Jaya & Rosadi, 2022). Penelitian yang dilakukan di PT. Abetama Sempurna (Artolite) Makassar juga menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, khususnya melalui indikator komunikasi, kecerdasan emosional, kepemimpinan, etika, serta kemampuan berpikir dan menyelesaikan masalah. Di antara indikator tersebut, kecerdasan emosional dan kemampuan komunikasi menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan produktivitas, efektivitas kerja sama tim, serta pengelolaan emosi di lingkungan kerja (Putri et al., 2023).

Penelitian lain oleh Tangahu, Yantu, dan Podungge (2022) juga mendukung temuan tersebut, di mana penerapan *soft skill* terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di Kantor BPJS Kesehatan Cabang Gorontalo. Indikator keterampilan berpikir kritis dan kepemimpinan menjadi aspek dominan yang mendukung kemandirian serta efektivitas pelaksanaan tugas karyawan. Selain itu, penguatan keterampilan interpersonal dan intrapersonal turut mendorong kedisiplinan, loyalitas kerja,

sertapencapaian target organisasi secara optimal. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga diajukan sebagai berikut:

H₃ : Semakin tinggi penguasaan *soft skill*, maka semakin baik pula tingkat kinerja SDM

2.2.4. Pengaruh *Explicit Knowledge* Terhadap Kinerja

Kinerja karyawan yang optimal dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Apabila kinerja telah sesuai dengan standar yang ditetapkan, hal tersebut akan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk mewujudkan kinerja yang baik, organisasi membutuhkan *explicit knowledge* yang terstruktur dan mudah diakses. *Explicit knowledge* tidak hanya berupa peraturan atau standar operasional tertulis, tetapi juga melibatkan keterlibatan aktif sumber daya manusia dalam memahami dan menerapkannya secara konsisten dalam aktivitas kerja sehari-hari (Pinasti & Nurdin, 2022; Romadhan, Nainggolan & Padmalia, 2024).

Sebagai aset intelektual yang dapat didokumentasikan dan disebarluaskan, *explicit knowledge* memungkinkan organisasi mengelola informasi melalui media teknologi, termasuk internet. Dimensi *explicit knowledge* seperti dokumentasi pengetahuan, akses informasi berbasis teknologi, dan praktik *knowledge sharing* terbukti mendukung proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Dengan pengelolaan *explicit knowledge* yang efektif, organisasi mampu memperkuat kapabilitas karyawan dalam menyelesaikan tugas secara efisien dan adaptif,

sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan (Saepudin, Fauzi & Permatasari, 2022).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *explicit knowledge* yang dikelola dengan baik melalui dokumentasi, akses teknologi, dan praktik *knowledge sharing* berperan penting dalam meningkatkan kapabilitas karyawan serta efektivitas pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, semakin tinggi pengelolaan dan pemanfaatan *explicit knowledge* dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Dengan demikian, diajukan hipotesis ke tiga sebagai berikut:

H₄ : Semakin baik pengelolaan *explicit knowledge*, maka semakin tinggi tingkat pencapaian kinerja SDM.

2.2.5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja

Motivasi kerja merupakan dorongan yang memicu individu untuk melakukan aktivitas yang mendukung pencapaian tujuan tertentu. Menurut Uno (2017), motivasi dapat menimbulkan semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas tanpa adanya rasa keterpaksaan. Goni, Manoppo, dan Rogahang (2021) menambahkan bahwa motivasi kerja membuat individu merasa nyaman dan tidak memandang pekerjaan sebagai beban. Hal ini sejalan dengan pernyataan Esisuarni, Alqadri, dan Nellitawati (2024) yang menyatakan bahwa motivasi berkontribusi pada terciptanya kinerja yang optimal dan berkelanjutan dalam organisasi.

Profesionalisme dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi, dimana sikap kurang profesional seperti kebiasaan datang terlambat

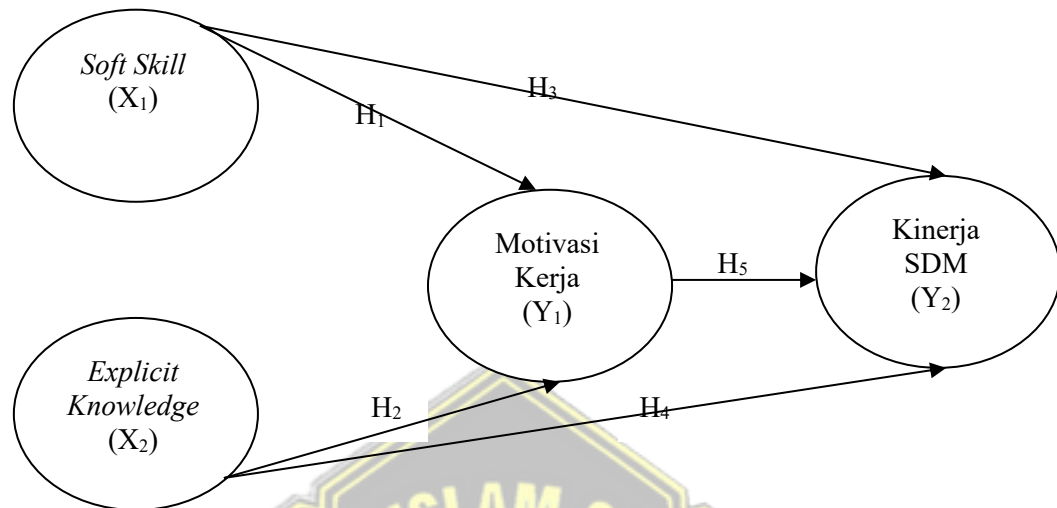
merupakan indikator rendahnya motivasi yang berdampak negatif terhadap produktivitas dan perkembangan karier. Faktor-faktor seperti motivasi kerja, lingkungan kerja, kepemimpinan, pengembangan karir, kebijakan perusahaan, serta insentif dan kompensasi menjadi penentu utama kinerja. Oleh karena itu, peningkatan motivasi sangat penting untuk mendorong kinerja yang lebih baik di dalam organisasi (Nurkhalisah, Budiman, & Noorahman, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki individu, maka semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai dalam organisasi. Maka, hipotesis kelima yang diajukan adalah :

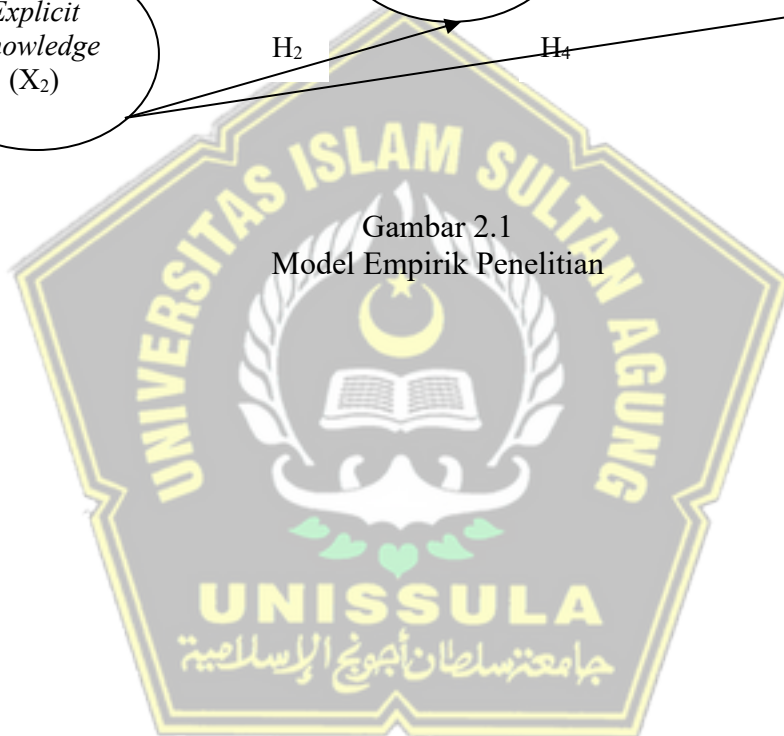
H₅ : semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja SDM.

2.3. Model Empirik Penelitian

Untuk mengetahui masalah yang akan dibahas, perlu adanya model empirik penelitian untuk menemukan dan mengembangkan dalam menguji kebenaran suatu penelitian. Model empirik penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*), yang mana merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan secara sistematis melalui pengamatan dan pemeriksaan langsung di lapangan (Riyanto & Hatmawan, 2020). Dalam pelaksanaannya, peneliti mengumpulkan data primer melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada pegawai di KPP Madya Semarang. Metode ini dipilih untuk untuk mengetahui peran *soft skill* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja sumber daya manusia dan dampaknya pada motivasi kerja.

3.2. Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di KPP Madya Semarang, yang dipilih karena memiliki keterkaitan langsung dengan permasalahan yang menjadi fokus kajian. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansi isu yang diteliti dengan kondisi nyata di instansi tersebut. Adapun pelaksanaan pengumpulan data direncanakan berlangsung pada bulan Juni 2025.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi ini merujuk pada sekumpulan besar objek atau subjek dengan ciri-ciri kuantitatif dan kualitatif tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti

sebagai fokus studi dan sumber kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Madya Semarang tahun 2025 berjumlah 118 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan sebagian dari jumlah dan karakteristik populasi (Sugiyono, 2018). Besar sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan rumus slovin berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Batas toleransi kesalahan (5% = 0,05)

Sehingga besar sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{118}{1 + 118(0.05^2)}$$

$$n = \frac{118}{1 + 118(0.0025)}$$

$$n = \frac{118}{1,295}$$

$$n = 91$$

Jadi melalui perhitungan berdasarkan rumusan diatas, didapatkan jumlah sampel minimal dari penelitian ini adalah sebesar 91 pegawai KPP Madya Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dalam penelitian di mana peneliti memilih anggota sampel berdasarkan kriteria atau

pertimbangan tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sanusi, 2021). Kriteria sampel dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Semarang dengan masa kerja minimal 1 tahun. Alasan mengambil pertimbangan tersebut karena pegawai mampu menilai lebih baik mengenai *soft skill*, *explicit knowledge*, motivasi kerja dan kinerja SDM.

3.4. Definisi Operasional

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Soft Skill</i>	<i>Soft Skill</i> adalah kemampuan nonteknis yang mencerminkan kecakapan individu dalam berinteraksi dan menjalankan tugas secara efektif dan efisien.	1. Wawasan 2. Kemampuan berkomunikasi 3. Kemampuan berbisnis 4. Kemampuan inovasi (Ang, Fabeil & Pang, 2022)	Skala likert 1 - 5
2	<i>Explicit Knowledge</i>	Jenis pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik	1. Job Procedure 2. Database 3. Forum discussion 4. Media sharing (Obrenovic et al, 2022)	Skala likert 1 - 5
3	Motivasi Kerja	dorongan kebutuhan yang ada dalam diri pegawai, yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya serta mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan	1. Kebutuhan fisik 2. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan 3. Kebutuhan sosial 4. Kebutuhan akan penghargaan (Hasibuan, 2017)	Skala likert 1 – 5
4	Kinerja SDM	hasil kerja (<i>output</i>) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya	1. <i>Quality</i> 2. <i>Quantity</i> 3. <i>Timeliness</i> 4. <i>Cost of effectiveness</i> (Bernardin & Russel, 2020)	Skala likert 1 – 5

3.5. Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif yaitu data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai

alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018).

3.5.2. Sumber data

Dalam pengumpulan sumber data, peneliti melakukan pengumpulan sumber data dalam wujud data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data Primer merupakan sumber data yang telah dikumpulkan langsung dari sumber objek yang diteliti dengan menggunakan kuisisioner (Riyanto & Hatmawan, 2020). Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk memperoleh data. Kuesioner tersebut berupa *google form* yang dibagikan secara tertutup melalui nomor *whatsapp* responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data sekunder adalah jurnal, artikel yang berkaitan dengan topik penelitian.

3.5.3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang akurat dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner. Kuesioner atau angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan penyampaian rangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2018). Kuesioner dalam penelitian ini digunakan untuk mengumpulkan data terkait *soft skill* dan *explicit knowledge*, motivasi kerja dan kinerja. Kuesioner yang digunakan dalam

penelitian ini berbentuk pertanyaan atau pernyataan tertutup, di mana kuesioner ini disusun dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan dan responden hanya perlu memilih salah satu dari jawaban yang tersedia yang dianggap benar atau sesuai (Yusuf, 2020) Dalam hal ini, peneliti menggunakan skala likert sebagai skala pengukuran untuk menilai sikap subjek terhadap suatu objek, yang dinyatakan dengan setuju hingga tidak setuju (Suryadi, 2019).

Tabel 3.2
Skala Likert Jawaban Responden

Jawaban	Kode	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-ragu	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: (Sugiyono, 2018)

3.6. Analisis Data

3.6.1. Analisis Indeks Jawaban

Analisis indeks jawaban per variabel ini bertujuan mengetahui gambaran deskriptif mengenai responden dalam penelitian ini. Terutama mengenai variable-variabel penelitian yang digunakan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis indeks yang menggambarkan responden atas item-item pertanyaan yang diajukan. Teknik skoring yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan skor maksimal 5 dan minimal 1, maka perhitungan indeks jawaban responden dengan rumus berikut (Ferdinand, 2016):

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

Keterangan:

- F1 : Frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.
- F2 : Frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.
- F3 : Frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F4 : Frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner
- F5 : Frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

Kemudian nilai indeks menggunakan metode *Three-box Method*.

Penggunaan 3 kotak (*Three-box Method*) terbagi sebagai berikut (Ferdinand, 2016):

10,00 - 40,00 = Rendah

40,01 - 70,00 = Sedang

70,01 - 100 = Tinggi

3.6.2. *Partial Least Square (PLS)*

Teknik analisis data pada penelitian ini, peneliti menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan metode *Partial Least Square (PLS)* yang diolah menggunakan software Smart-PLS versi 4. PLS merupakan salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis varians, sehingga dikenal dengan istilah PLS-SEM. Dalam konteks ini, *Structural Equation Modelling (SEM)* adalah metode statistik multivariat yang dapat digunakan untuk mengurai pola hubungan yang kompleks antara konsep-konsep yang tidak dapat diamati dan indikator-indikator yang dapat diukur dari konsep-konsep tersebut, termasuk kesalahan pengukuran secara langsung (Syahrir & Daris, 2020). *Partial Least Square (PLS)* ini merupakan pendekatan analisis yang cukup fleksibel dan kuat karena tidak bergantung pada banyak asumsi atau

kriteria, seperti uji normalitas dan multikolinearitas. Keunggulan lainnya, PLS dapat digunakan meskipun data tidak terdistribusi normal secara multivariat, serta memungkinkan penggunaan berbagai jenis skala pengukuran baik kategorikal, ordinal, interval, maupun rasio dalam satu model analisis. Selain itu, metode ini tidak mensyaratkan ukuran sampel yang besar untuk menghasilkan estimasi yang dapat diandalkan (Syahrir & Daris, 2020).

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau yang disebut juga dengan istilah outer model merupakan pengujian keterkaitan antara variabel konstruk (indikator) dengan variabel latennya. Dalam hal ini, outer model digunakan untuk melihat validitas dan reliabilitas prediktor atau item instrumen penelitian dalam mengukur laten variabel (Hardisman, 2020)

a. Uji Validitas

1) Validitas konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen didefinisikan sebagai sekumpulan indikasi yang mewakili satu variabel laten dan variabel laten yang mendasarinya. Jika nilai loading factor lebih dari 0,7 maka suatu prediktor atau item dinilai valid. Selain itu, nilai AVE (Average Variance Extracted) juga dapat digunakan untuk merepresentasikan validitas konvergen. Nilai AVE diharapkan lebih dari 0,5 ($AVE > 0,5$). Jika nilai AVE lebih dari 0,5, maka satu variabel laten dianggap dapat menjelaskan lebih dari separuh varians indikator. Nilai validitas konvergen yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan validitas konvergen yang substansial atau memadai (Hardisman, 2020).

2) Validitas diskriminan (*discriminant validity*)

Validitas diskriminan adalah konsep tambahan yang memiliki arti bahwa dua konsep berbeda secara konseptual harus menunjukkan perbedaan yang memadai. Dengan kata lain, serangkaian indikator tidak diharapkan menjadi satu dimensi, tetapi lebih kepada perbedaan antar konsep (Hardisman, 2020). Dalam aplikasi Smart-PLS atau sejenisnya, uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan menggunakan nilai *Cross Loadings* dan *Fornell-Larcker Criterion*

- a) Nilai *cross loading* dari setiap konstruk dinilai untuk memverifikasi bahwa korelasi konstruk dengan item-item pengukuran lebih kuat dibandingkan dengan konstruk lainnya. Nilai *cross loading* yang diharapkan harus di atas 0,7 (Hardisman, 2020).
- b) *Fornell-Larcker Criterion* adalah kriteria lain yang digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan, yang mana dilakukan dengan membandingkan nilai \sqrt{AVE} di setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Model dianggap memiliki validitas diskriminan yang sangat baik jika nilai \sqrt{AVE} dari setiap konstruk memiliki nilai yang lebih tinggi dari pada nilai korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya dalam model (Hardisman, 2020).

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas dapat diartikan sebagai instrumen yang cukup andal untuk bertindak sebagai alat pengumpul data atau pengukuran variabel yang dapat

diandalkan karena memberikan hasil yang baik secara konsisten ketika digunakan berulang kali untuk pengukuran pada objek yang sama. Untuk pengujian reliabilitas ini, dapat ditentukan dengan berdasarkan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Dianggap dapat dipercaya jika nilai *cronbach's alpha* atau *composite reliability* lebih dari 0,7 (Hardisman, 2020).

2. Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural atau juga dikenal sebagai inner model, adalah metodologi analisis guna menentukan adanya kolinearitas antar konstruksi dan untuk menilai kekuatan prediktifnya (Hardisman, 2020)

a. *R-Square* (R^2)

R-Square merupakan penilaian yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar konstruk eksogen dapat menjelaskan konstruk endogen. Nilai *R-Square* pada Smart-PLS dapat diperoleh bersamaan dengan analisis validitas dan reliabilitas (outer model) pada tahap analisis PLS-Algorithm (Hardisman, 2020).

b. *Effect size* (F^2)

Nilai *effect size* (*F-Square*) merupakan penilaian tambahan untuk mengetahui besaran atau kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogennya. Nilai *F-Square* dapat diperoleh bersamaan pada tahap PLS-Algorithm. Berdasarkan nilai *F-Square*, kekuatan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dikategorikan sebagai berikut (Hardisman, 2020):

- 1) Nilai F-Square $< 0,02$ berarti tidak ada pengaruh
- 2) Nilai F-Square $0,02 - < 0,15$ berarti ada pengaruh kecil.
- 3) Nilai F-Square $0,15 - < 0,35$ berarti ada pengaruh medium
- 4) Nilai F-Square $\geq 0,35$ berarti ada pengaruh besar

c. Model Fit

Model fit merupakan indikator kesesuaian (kecocokan) sebuah model.

Untuk menilai kelayakan model pada model fit, dapat dilihat dari nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR). Nilai SRMR ini digunakan untuk kecocokan antara hubungan antar variabel pada model yang diamati. Dalam hal ini, model dikatakan layak atau cocok untuk menjelaskan hubungan antar variabel tersebut apabila nilai SRMR (Syahrir & Daris, 2020).

3. Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

Uji hipotesis merupakan prosedur bootstrapping yang menghasilkan nilai t-statistik untuk setiap jalur hubungan. Dalam hal ini, nilai t-statistik akan dibandingkan dengan nilai t-tabel. Tingkat kepercayaan, seperti 90%, 95%, atau 99%, dapat digunakan untuk menentukan nilai t-tabel. Apabila ambang batas akurasi atau ketidaktepatan (α) diatur 5% atau 0,05, maka menggunakan tingkat kepercayaan 95% (Syahrir & Daris, 2020).

Dalam pengujian hipotesis ini, terdapat dua pengujian, yakni uji pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*). Uji pengaruh tidak langsung ini mengevaluasi dan menguji kekuatan korelasi antara variabel intervening (mediasi atau moderasi) dengan variabel lainnya. Analisis ini tepat digunakan ketika sebuah variabel memiliki kemampuan untuk mempengaruhi

hubungan antara variabel independen dan dependen. Perubahan variabel independen selanjutnya berdampak pada variabel mediator yang selanjutnya mempengaruhi variabel dependen (Syahrir & Daris, 2020).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Data

4.1.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Subjek dari penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Semarang. Pengumpulan data dilakukan melalui penggunaan kuesioner yang disebar secara daring melalui *whatsapp*. Kuesioner ini berbentuk formulir *google form* yang dapat diisi oleh responden secara online. Hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	118
Kuesioner yang kembali	93
Kuisisioner yang dapat diolah	93

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan data penyebaran kuesioner yang dapat diolah berasal dari jawaban 93 responden, jumlah ini telah memenuhi jumlah minimal sampel dalam penelitian ini yaitu 91 responden.

4.1.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebanyak 93 pegawai yang bekerja di KPP Madya Semarang, karakteristik responden dapat diuraikan berdasarkan beberapa variabel demografis, meliputi

jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja. Rincian dari karakteristik tersebut disajikan secara sistematis pada tabel berikut

Tabel 4.2 Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	70	75,3%
Perempuan	23	24,7%
Total	93	100%
Usia:		
<26 tahun	3	3,2%
26 – 35 tahun	24	25,8%
36 – 45 tahun	41	44,1%
>45 tahun	25	26,9%
Total	93	100%
Pendidikan:		
Diploma I-II-III	15	16,1%
Diploma IV / S1	49	52,7%
S2	29	31,2%
Total	93	100%
Lama Bekerja:		
6 – 10 tahun	17	18,3%
11 – 15 tahun	17	18,3%
16 – 20 tahun	22	23,7%
>20 tahun	37	39,8%
Total	93	100%

Berdasarkan data pada tabel 4.2 diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pegawai laki-laki, yaitu sebesar 75,3%. Dari segi usia, kelompok usia 36 hingga 45 tahun merupakan yang terbanyak, yakni sebesar 44,1%. Kelompok usia ini termasuk dalam kategori usia dewasa dan berada pada masa produktif dalam dunia kerja. Selanjutnya, mayoritas tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden adalah Diploma IV/Sarjana (S1), yaitu sebesar 52,7%. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai KPP Madya Semarang telah menempuh pendidikan tinggi yang relevan dengan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun berdasarkan lama masa kerja, responden yang

telah mengabdikan selama lebih dari 20 tahun mendominasi dengan persentase sebesar 39,8%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang panjang dan telah lama berkarier di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

4.1.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dalam penelitian ini bertujuan untuk menginterpretasikan tanggapan responden berdasarkan data yang diperoleh dari 93 pegawai KPP Madya Semarang. Interpretasi ini dilakukan terhadap masing-masing indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel, yaitu *soft skill*, *explicit knowledge*, motivasi kerja dan kinerja SDM. Hasil tanggapan responden kemudian diklasifikasikan ke dalam kategori penilaian, yakni rendah, sedang, atau tinggi, sesuai dengan indeks yang diperoleh untuk setiap indikator.

1. Deskripsi *Soft Skill*

Tabel 4.3 Deskripsi *Soft Skill*

Kode	Indikator	% STS	% TS	% CS	% S	% SS	Nilai Indeks	Kriteria
SS1	Wawasan			4,3	59,1	36,6	86,5	Tinggi
SS2	Kemampuan berkomunikasi		1,1	5,4	46,2	47,3	87,9	Tinggi
SS3	Kemampuan berbisnis			6,5	54,8	38,7	86,4	Tinggi
SS4	Kemampuan inovasi		1,1	7,5	59,1	32,3	84,5	Tinggi
Rata-rata							86,3	Tinggi

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, tanggapan responden terhadap variabel *soft skill* menunjukkan nilai indeks rata-rata sebesar 86,3, yang mengindikasikan bahwa pegawai KPP Madya Semarang secara umum memiliki tingkat *soft skill* yang tinggi. Di antara indikator yang diukur,

kemampuan berkomunikasi memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 87,9, yang termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini mencerminkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang mampu menjalin komunikasi yang efektif, baik dengan rekan kerja maupun atasan. Sementara itu, indikator kemampuan inovasi memperoleh nilai indeks sebesar 84,5, menjadikannya sebagai indikator dengan skor terendah dalam variabel *soft skill*, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang telah memiliki kapasitas untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan dengan pendekatan yang kreatif dan inovatif, meskipun aspek ini masih dapat ditingkatkan lebih lanjut.

2. Deskripsi *Explicit Knowledge*

Tabel 4.4 Deskripsi *Explicit Knowledge*

Kode	Indikator	% STS	% TS	% CS	% S	% SS	Nilai Indeks	Kriteria
EK1	<i>Job Procedure</i>		1,1	5,4	47,3	46,2	87,7	Tinggi
EK2	<i>Database</i>		2,2	4,3	46,2	47,3	87,7	Tinggi
EK3	<i>Forum discussion</i>		3,2	12,9	50,5	33,3	82,7	Tinggi
EK4	<i>Media sharing</i>		1,1	5,4	47,3	46,2	87,7	Tinggi
Rata-rata							86,5	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.4, tanggapan responden terhadap variabel *explicit knowledge* menunjukkan nilai indeks rata-rata sebesar 86,5, yang mencerminkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki tingkat *explicit knowledge* yang tinggi. Tiga indikator yang memperoleh nilai indeks tertinggi secara bersamaan, yaitu sebesar 87,7 adalah *job procedure*, *database*, dan *media sharing*. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai KPP Madya Semarang telah memahami prosedur kerja serta regulasi yang terdokumentasi

dengan baik, mampu mengakses informasi terkait pekerjaan melalui sistem atau basis data yang disediakan instansi, serta memanfaatkan berbagai media pembelajaran untuk menunjang pelaksanaan tugas. Sementara itu, indikator *forum discussion* mencatatkan nilai indeks sebesar 82,7, menjadikannya yang terendah di antara indikator lainnya dalam variabel ini, meskipun tetap berada dalam kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang juga berpartisipasi dalam forum diskusi atau kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan oleh instansi, namun intensitas pemanfaatannya masih dapat ditingkatkan untuk mendukung pertukaran pengetahuan yang lebih optimal.

3. Deskripsi Motivasi Kerja

Tabel 4.5 Deskripsi Motivasi Kerja

Kode	Indikator	% STS	% TS	% CS	% S	% SS	Nilai Indeks	Kriteria
MK1	Kebutuhan fisik		1,1	2,2	38,7	58,1	90,8	Tinggi
MK2	Kebutuhan rasa aman dan keselamatan			4,3	32,3	63,4	91,8	Tinggi
MK3	Kebutuhan sosial		1,1	2,2	33,3	63,4	91,8	Tinggi
MK4	Kebutuhan akan penghargaan		1,1	8,6	47,3	43	86,4	Tinggi
Rata-rata							90,2	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.5, diketahui bahwa tanggapan responden terhadap variabel *motivasi kerja* menunjukkan nilai indeks rata-rata sebesar 90,2, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara umum pegawai KPP Madya Semarang memiliki tingkat motivasi kerja yang sangat baik. Indikator dengan nilai indeks tertinggi terdapat pada

kebutuhan rasa aman dan keselamatan serta kebutuhan sosial, yang masing-masing memperoleh skor 91,8. Temuan ini mencerminkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang merasa nyaman dan terlindungi dalam lingkungan kerjanya, sekaligus memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja. Tingginya kedua indikator ini menunjukkan adanya komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas secara profesional, menjunjung tinggi etika kerja, serta menjaga semangat dan integritas dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Sementara itu, indikator kebutuhan akan penghargaan memperoleh nilai indeks 86,4, yang meskipun merupakan nilai terendah dalam variabel ini, tetap termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki dorongan untuk terus meningkatkan kualitas kinerja, mengembangkan kompetensi diri, serta berupaya mendapatkan pengakuan dan kepercayaan atas kontribusi yang diberikan. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan bahwa motivasi kerja pegawai di lingkungan KPP berada pada tingkat yang sangat positif, yang menjadi modal penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan berkelanjutan.

4. Deskripsi Kinerja SDM

Tabel 4.6 Deskripsi Kinerja SDM

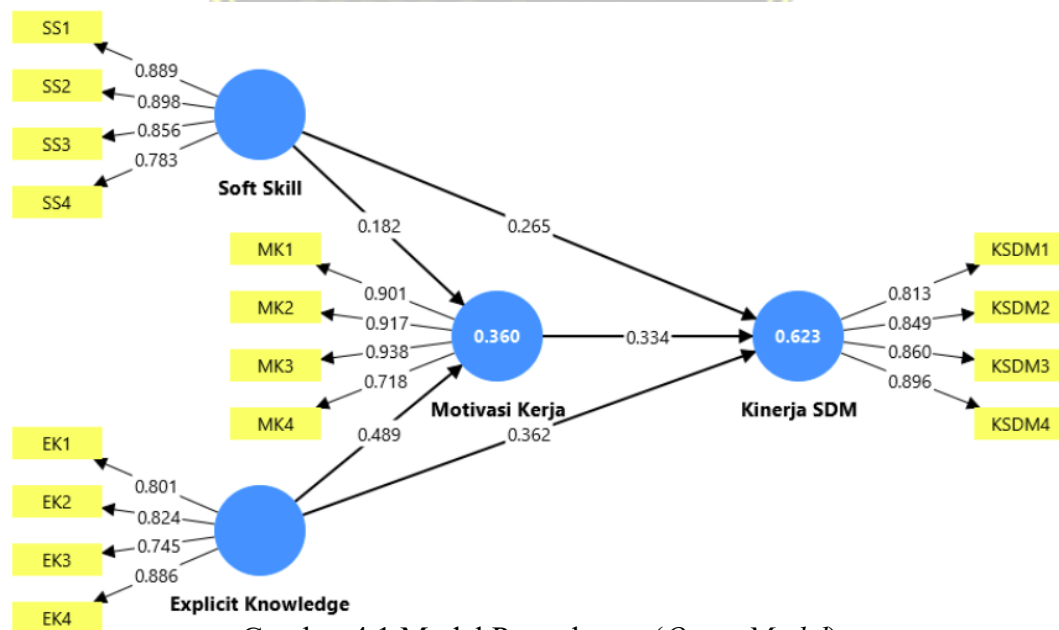
Kode	Indikator	% STS	% TS	% CS	% S	% SS	Nilai Indeks	Kriteria
KSDM1	<i>Quality</i>		1,1	4,3	58,1	36,6	86,1	Tinggi
KSDM2	<i>Quantity</i>			2,2	41,9	55,9	90,7	Tinggi
KSDM3	<i>Timeliness</i>		1,1	3,2	52,7	43	87,5	Tinggi
KSDM4	<i>Cost effectiveness of</i>		1,1	4,3	41,9	52,7	89,2	Tinggi
Rata-rata							88,4	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6, diketahui bahwa persepsi responden terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) pada KPP Madya Semarang menunjukkan nilai indeks rata-rata sebesar 88,4, yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori tinggi. Indikator *quantity* memperoleh nilai indeks tertinggi sebesar 90,7, mencerminkan komitmen pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah atau target yang telah ditetapkan. Sementara itu, indikator *quality* memperoleh nilai indeks terendah sebesar 86,1, namun tetap berada dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai KPP secara konsisten mampu menghasilkan output kerja yang memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan.

4.2. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

4.2.1. Evaluasi *Outer Model*

Model pengukuran juga dikenal sebagai *outer model*, menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya.



Gambar 4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Uji Validitas

a. Validitas Konvergen

Untuk menentukan validitas konvergen digunakan nilai *outer loading* sebagai ukuran. Indikator dianggap valid jika nilai *outer loading*nya 0,7 atau lebih, menjelaskan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi yang kuat dengan konstruk yang diukurnya dan berkontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk. Sebaliknya jika nilai *outer loading* kurang dari 0,7 indikator tersebut dinyatakan tidak valid, mengindikasikan bahwa indikator tersebut memiliki korelasi lemah dengan konstruknya dan mungkin perlu dipertimbangkan untuk dihapus. Berikut adalah hasil yang diperoleh :

Tabel 4.7 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Soft Skill</i>	SS1	0.889	Valid
	SS2	0.898	Valid
	SS3	0.856	Valid
	SS4	0.783	Valid
<i>Explicit Knowledge</i>	EK1	0.801	Valid
	EK2	0.824	Valid
	EK3	0.745	Valid
	EK4	0.886	Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.901	Valid
	MK2	0.917	Valid
	MK3	0.938	Valid
	MK4	0.718	Valid
Kinerja SDM	KSDM1	0.813	Valid
	KSDM2	0.849	Valid
	KSDM3	0.860	Valid
	KSDM4	0.896	Valid

Hasil analisis pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa semua indikator variabel *soft skill*, *explicit knowledge*, motivasi kerja dan kinerja SDM memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Temuan ini mengindikasikan

bahwa seluruh indikator tersebut memiliki validitas yang baik dalam mengukur variabel laten.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah konsep yang digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Beberapa cara yang digunakan untuk mengevaluasi variabel diskriminan adalah dengan memeriksa nilai *cross loading*, AVE (*Average Variance Extracted*) dan *Fornell Larckel Criterion*.

Tabel 4.8 Nilai *Cross Loading*

Indikator	Variabel			
	EK	KSDM	MK	SS
EK1	0.801	0.524	0.494	0.517
EK2	0.824	0.534	0.508	0.374
EK3	0.745	0.434	0.339	0.313
EK4	0.886	0.705	0.519	0.403
KSDM1	0.587	0.813	0.429	0.573
KSDM2	0.598	0.849	0.706	0.460
KSDM3	0.450	0.860	0.389	0.469
KSDM4	0.675	0.896	0.656	0.504
MK1	0.534	0.617	0.901	0.392
MK2	0.516	0.596	0.917	0.382
MK3	0.475	0.590	0.938	0.339
MK4	0.493	0.476	0.718	0.364
SS1	0.398	0.516	0.345	0.889
SS2	0.439	0.521	0.423	0.898
SS3	0.453	0.447	0.389	0.856
SS4	0.410	0.524	0.291	0.783

Berdasarkan Tabel 4.8 yang menyajikan hasil *cross loading*, terlihat bahwa setiap indikator memiliki nilai korelasi yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukur dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu merepresentasikan konstraknya secara diskriminatif, sehingga dapat disimpulkan bahwa kriteria

validitas diskriminan telah terpenuhi melalui pendekatan *cross loading*. Selain mengamati nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *fornell larckel criterion*.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion*

Variabel	<i>Explicit Knowledge</i>	Kinerja SDM	Motivasi Kerja	<i>Soft Skill</i>
<i>Explicit Knowledge</i>	0.815			
Kinerja SDM	0.687	0.855		
Motivasi Kerja	0.579	0.656	0.873	
<i>Soft Skill</i>	0.495	0.586	0.424	0.858

Berdasarkan tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstraknya lebih besar daripada nilai *cross loading*. Hal ini membuktikan bahwa masing-masing konstruk memiliki kemampuan membedakan dirinya dari konstruk lain secara memadai, sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi dengan baik. Dengan kata lain, indikator dalam masing-masing konstruk lebih merepresentasikan konstruk yang diukurnya dibandingkan konstruk lain di dalam model.

Tabel 4.10 *Average Variance Extracted (AVE)*

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	<i>Explicit Knowledge</i>	0.655	Valid
2	Kinerja SDM	0.731	Valid
3	Motivasi Kerja	0.762	Valid
4	<i>Soft Skill</i>	0.736	Valid

Dari tabel 4.10 yang disajikan, semua konstruk (*soft skill*, *explicit knowledge*, motivasi kerja dan kinerja SDM) memiliki nilai AVE di atas ambang batas minimum 0,5. Dengan demikian, hasil ini memberikan bukti empiris bahwa model pengukuran telah memenuhi kriteria validitas

konvergen, yang berarti bahwa indikator-indikator dalam konstruk tersebut memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konsep yang dimaksud.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). *Composite reliability* bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator suatu konstruk. Nilai $CR > 0,7$ menunjukkan bahwa indikator-indikator konstruk memiliki konsistensi internal yang tinggi, ini berarti indikator-indikator tersebut secara konsisten mengukur konstruk yang sama. *Cronbach Alpha* juga bertujuan untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal. Nilai $CA > 0,9$ reliabilitas sangat tinggi menunjukkan konsistensi internal sangat baik. Nilai CA antara 0,8-0,9 reliabilitas tinggi. Nilai CA antara 0,7-0,8 reliabilitas dapat diterima umumnya dianggap sebagai batas minimum yang dapat diterima dalam penelitian. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini:

Tabel 4.11 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

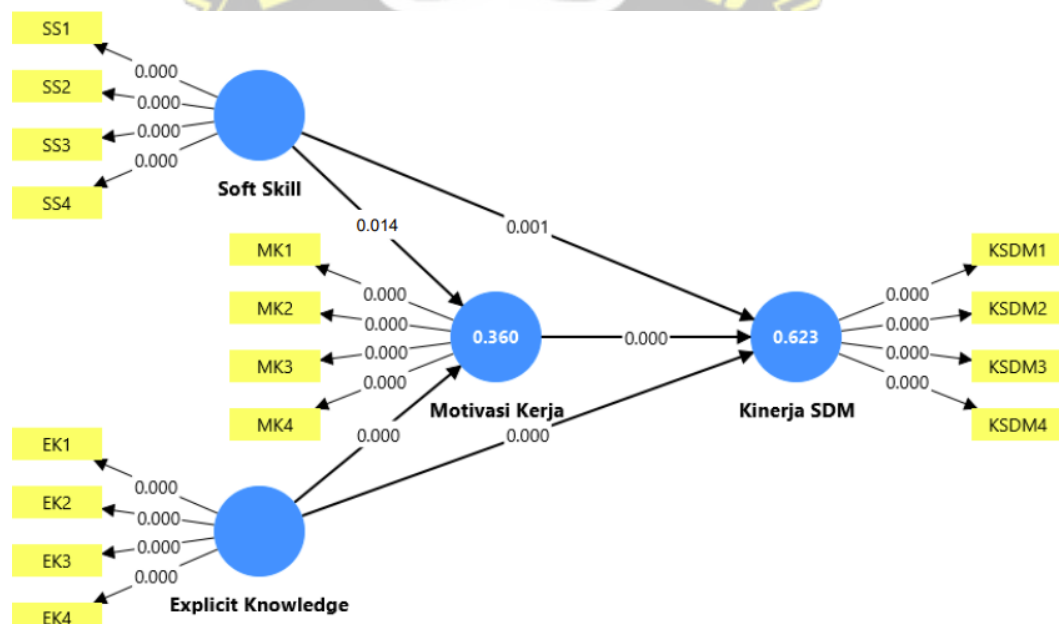
Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Explicit Knowledge</i>	0.854	0.832	Reliabel
Kinerja SDM	0.889	0.878	Reliabel
Motivasi Kerja	0.899	0.892	Reliabel
<i>Soft Skill</i>	0.883	0.879	Reliabel

Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Ini dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach Alpha* (CA). Semua variabel laten

dalam model memiliki nilai $CR > 0,7$ ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi. Dengan kata lain indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel secara konsisten mewakili konstruk yang dimaksud. Nilai *CA explicit knowledge* (0,854), *CA kinerja SDM* (0,889), *CA motivasi kerja* (0,892), dan *CA soft skill* (0,879) menunjukkan reliabilitas yang tinggi dengan nilai $CA\ 0,8 - 0,9$ ini berarti indikator-indikator untuk variabel ini sangat konsisten dalam mengukur konstruk.

4.2.2. Evaluasi Inner Model

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas (validitas konvergen dan diskriminan) dan reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*), maka yang berikutnya adalah evaluasi model struktural yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Full Model Struktural *Partial Least Square* (Inner Model)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit*, R-square (R^2) dan f-square (F^2) sebagai berikut:

1. Uji Kecocokan Model (Model Fit)

Dalam penelitian ini evaluasi kecocokan model (*model fit*) menggunakan SRMR, d_ULS, d_G, Chi square dan NFI, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.12. Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
1	SRMR	< 0,10	0.091	Fit
2	d_ULS	> 0,05	1.128	Fit
3	d_G	> 0,05	0.736	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{\text{tabel}}$ (df = 114; X^2_{tabel} 93,91829)	372.834	Fit
5	NFI	Mendekati 1	0.723	Fit

Hasil analisis menunjukan bahwa model yang diuji menunjukkan model *acceptable fit*. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian (*fit*) yang baik dengan data, artinya model yang diusulkan akurat dalam merepresentasikan hubungan antar variabel dalam data.

2. R-square

Model struktural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel endogen tertentu dan variabel eksogen apakah mempunyai pengaruh substantive.

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

No	Variabel	R-Squares	R-Squares adjusted
1	Kinerja SDM	0.623	0.612
2	Motivasi Kerja	0.360	0.347

Tabel diatas menjelaskan bahwa variabel kinerja SDM memiliki nilai *r-square adjusted* sebesar 0,612 ini dapat diartikan bahwa 61,2% variasi atau perubahan kinerja SDM dipengaruhi oleh *soft skill*, *explicit knowledge* dan motivasi kerja sedangkan sisanya sebesar 38,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *r-square adjusted* pada variabel motivasi kerja sebesar 0,347 hal ini berarti bahwa 34,7% variasi atau perubahan motivasi kerja dipengaruhi oleh *soft skill* dan *explicit knowledge* sedangkan sisanya sebesar 65,3% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

3. *F-square*

Kriteria nilai F^2 ini terdiri dari tiga klasifikasi, yaitu 0,02 (kecil/buruk); 0,15 (sedang/cukup); dan 0,35 (Besar/baik) (Setiawan, 2023). Berikut hasil uji *Fsquare* pada penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh Substantif
<i>Explicit knowledge</i> -> Kinerja SDM	0.205	Cukup
<i>Explicit knowledge</i> -> Motivasi Kerja	0.282	Cukup
Motivasi Kerja -> Kinerja SDM	0.190	Cukup
<i>Soft Skill</i> -> Kinerja SDM	0.136	Kecil
<i>Soft Skill</i> -> Motivasi Kerja	0.039	Kecil

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif cukup besar terjadi pada variabel *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM (0,205), *explicit knowledge* terhadap motivasi kerja (0,282) dan motivasi kerja terhadap kinerja SDM (0,190). Sedangkan hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif kecil terjadi

pada variabel *soft skill* terhadap kinerja SDM (0,136) dan *soft skill* terhadap motivasi kerja (0,039).

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji kebenaran dugaan teoritis peneliti terkait adanya hubungan antar variabel yang diteliti. Langkah ini merupakan bagian penting dalam pendekatan kuantitatif guna memastikan bahwa hubungan yang ditemukan bukanlah hasil dari kebetulan semata, melainkan mencerminkan hubungan yang signifikan secara statistik dalam populasi yang menjadi objek penelitian. Dengan demikian, pengujian hipotesis berperan dalam memverifikasi validitas model konseptual yang telah dikembangkan sebelumnya.

1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Untuk mengetahui hubungan struktural antar variabel laten, harus dilakukan pengujian hipotesis terhadap koefisien jalur (*path coefficient*) antar variabel dengan membandingkan angka p-value dengan alpha (0.05) atau t-statistik sebesar (>1.96). Besarnya P-value dan juga t-statistik diperoleh dari output pada SmartPLS dengan menggunakan metode *bootstrapping*.

Tabel 4.15. *Path Coeffisien*

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	<i>Soft Skill</i> -> Motivasi Kerja	0.182	2.445	0.014	H ₁ diterima
H ₂	<i>Explicit Knowledge</i> -> Motivasi kerja	0.489	3.653	0.000	H ₂ diterima
H ₃	<i>Soft Skill</i> -> Kinerja SDM	0.265	3.266	0.001	H ₃ diterima
H ₄	<i>Explicit Knowledge</i> -> Kinerja SDM	0.362	3.412	0.000	H ₄ diterima
H ₅	Motivasi Kerja -> Kinerja SDM	0.334	3.782	0.000	H ₅ diterima

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh *soft skill* terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *soft skill* terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,014 < 0,05$ dengan nilai *Tstatistics* $(2,445) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,182 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dimana semakin tinggi *soft skill* yang dimiliki, maka semakin tinggi motivasi kerja.

b. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *explicit knowledge* terhadap motivasi kerja adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai *Tstatistics* $(3,653) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,489 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu *explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, dimana semakin tinggi *explicit knowledge* yang dimiliki, maka semakin tinggi motivasi kerja.

c. Pengaruh *soft skill* terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *soft skill* terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,001 < 0,05$ dengan nilai *Tstatistics* $(3,266) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,265 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu *soft skill* berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dimana semakin tinggi penguasaan *soft skill*, maka semakin baik pula tingkat kinerja SDM.

d. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai *Tstatistics* $(3,412) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,362 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu *explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dimana semakin baik pengelolaan *explicit knowledge*, maka semakin tinggi tingkat pencapaian kinerja SDM.

e. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues* yang membentuk pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja SDM adalah sebesar $0,000 < 0,05$ dengan nilai *Tstatistics* $(3,782) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,334 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, dimana semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja SDM.

2. Uji Pengaruh Tidak Langsung (Efek Variabel Mediasi)

Untuk melihat efek variabel mediasi yaitu melalui hasil *specific Indirect Effect*. Berikut adalah tabel untuk melihat efek intervening.

Tabel 4.16. *Spesific Indirect Effect*

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₆	<i>Soft Skill</i> -> Motivasi Kerja -> Kinerja SDM	0.101	1.989	0.021	H ₆ diterima

H ₇	<i>Explicit Knowledge</i> -> Motivasi Kerja -> Kinerja SDM	0.163	2.673	0.004	H ₇ diterima
----------------	--	-------	-------	-------	-------------------------

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dijelaskan sebagai berikut:

a. Pengaruh *soft skill* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues specific indirect effect* adalah sebesar $0,021 < 0,05$ dengan nilai *Tstatistics* $(1,989) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,101 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *soft skill* terhadap kinerja SDM.

b. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai *Pvalues specific indirect effect* adalah sebesar $0,004 < 0,05$ dengan nilai *Tstatistics* $(2,673) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,163 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yaitu motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *soft skill* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (nilai *Pvalues* $0,014 < 0,05$ dan nilai *Tstatistics* $2,445 > 1,96$). Nilai original sampel sebesar 0,182 (positif), hasil ini berarti semakin tinggi *soft skill* yang dimiliki, maka semakin tinggi motivasi kerja.

Soft skill merupakan keterampilan dan kecakapan hidup yang mencakup hubungan dengan diri sendiri, kelompok, masyarakat, serta hubungan spiritual dengan pencipta. Salah satu aspek penting dari *soft skill* adalah kecerdasan emosional, yang berperan dalam memotivasi diri sendiri, mengelola emosi pribadi maupun orang lain, serta mengatur suasana hati dan tingkat frustrasi dalam lingkungan kerja. Kemampuan ini memungkinkan individu untuk menghadapi tekanan kerja secara lebih adaptif, sehingga berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Jaya & Rosadi, 2022). *Soft skill* dalam penelitian terdahulu telah disepakati sebagai faktor yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai (Suaeb et al, 2020; Ahadi et al, 2023; Imran & Pratiwi, 2022).

Soft skills memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai KPP Madya Semarang karena *soft skills* membantu pegawai beradaptasi, berkomunikasi efektif, bekerja sama dalam tim, dan menyelesaikan masalah, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja. *Soft skills* seperti kemampuan belajar cepat dan fleksibilitas memungkinkan pegawai KPP Madya Semarang untuk lebih mudah beradaptasi dengan perubahan kebijakan, teknologi, dan lingkungan kerja yang dinamis. Selain itu kemampuan beradaptasi yang baik membuat pegawai merasa lebih percaya diri dan termotivasi dalam menghadapi tantangan baru. *Soft skills* seperti kreativitas dan kemampuan belajar dapat mendorong inovasi dalam proses bisnis dan pelayanan perpajakan. Dengan demikian, pengembangan *soft skills* merupakan investasi yang berharga bagi pegawai KPP Madya Semarang untuk meningkatkan motivasi kerja.

4.3.2. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa *explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja ($P\text{values } 0,000 < 0,05$ dan nilai $T\text{statistics } 3,653 > 1,96$). Nilai original sampel sebesar 0,489 (positif), hasil ini berarti semakin tinggi *explicit knowledge* yang dimiliki, maka semakin tinggi motivasi kerja.

Explicit knowledge merupakan pengetahuan dan keahlian yang sudah di dokumentasikan secara structural, sistematis dan mudah untuk di komunikasikan serta dapat di transfer dengan menggunakan berbagai jenis media (Obrenovic et al, 2022). *Explicit knowledge* ini penting untuk membantu pegawai lama dalam memotivasi sekaligus memfasilitasi pendatang baru agar lebih cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan mengelola informasi yang ada di perusahaan (Panungkelan, 2020). *Explicit knowledge*, memegang peranan krusial dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, dengan tersedianya pengetahuan yang terdokumentasi secara sistematis, karyawan dapat mengakses dan memanfaatkannya secara optimal untuk menunjang kinerja mereka. Kondisi ini mendorong peningkatan rasa percaya diri, efisiensi kerja, serta motivasi internal yang lebih tinggi (Alfiyah et al., 2022; Fikri, 2022)

Explicit knowledge memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai KPP Madya Semarang karena ketika pegawai memiliki akses ke *explicit knowledge* yang jelas dan terstruktur, mereka merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas mereka. Pengetahuan ini membantu pegawai KPP Madya Semarang memahami apa yang diharapkan dari mereka, bagaimana cara melakukan pekerjaan dengan benar, dan apa konsekuensi dari tindakan mereka.

Selain itu dengan adanya *explicit knowledge*, pegawai KPP Madya Semarang dapat bekerja lebih efisien karena mereka memiliki panduan yang jelas untuk menyelesaikan tugas mereka. Mereka tidak perlu menghabiskan waktu untuk mencari informasi atau mencoba mencari tahu apa yang harus dilakukan, sehingga mereka dapat fokus pada pekerjaan mereka dan mencapai hasil yang lebih baik.

Explicit knowledge juga dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan profesional lebih lanjut. Dengan memahami dasar-dasar pengetahuan pajak, pegawai dapat mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka lebih lanjut. Dengan demikian, investasi dalam *explicit knowledge* dapat menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi kerja KPP Madya Semarang.

4.3.3. Pengaruh *soft skill* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian membuktikan bahwa *soft skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM ($P\text{values } 0,001 < 0,05$ dan nilai $T\text{statistics } 3,266 > 1,96$). Nilai original sampel sebesar 0,265 (positif), hasil ini berarti semakin tinggi penguasaan *soft skill*, maka semakin baik pula tingkat kinerja SDM.

Soft skill merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. *Soft skill* adalah tingkah laku personal dan interpersonal yang dapat mengembangkan dan memaksimalkan kinerja manusia (melalui pelatihan, pengembangan kerja sama tim, inisiatif, pengambilan keputusan lainnya (Putri et al, 2023). *Soft skill* sebagai factor penting yang mendorong kinerja karyawan disepakati oleh penelitian sebelumnya (Putri et al, 2023; Tangahu, Yantu &

Podungge, 2022; Jaya & Rosadi, 2022) menunjukkan bahwa *soft skill* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pegawai KPP Madya Semarang perlu memiliki sejumlah *soft skill* untuk menunjang kinerja mereka. Beberapa *soft skill* penting yang dimiliki seperti kemampuan komunikasi, pegawai KPP Madya Semarang mampu berkomunikasi secara efektif, baik secara lisan maupun tulisan, dengan wajib pajak, rekan kerja, dan atasan. Kemampuan ini esensial dalam menjelaskan peraturan pajak, menyampaikan informasi, dan membangun hubungan yang baik. *Soft skill* lain yang perlu dimiliki pegawai KPP Madya Semarang adalah kemampuan inovasi, hal ini karena di bidang perpajakan, pegawai akan sering menghadapi tantangan dan masalah yang kompleks. Kemampuan untuk berpikir kritis, menganalisis situasi, dan mencari solusi yang tepat sangat dibutuhkan, selain itu dunia perpajakan terus berkembang, dengan adanya perubahan regulasi dan teknologi. Pegawai KPP Madya Semarang memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan ini dan terus belajar hal-hal baru.

Soft skill pegawai dalam manajemen waktu juga diperlukan, pegawai KPP Madya Semarang seringkali memiliki banyak tugas dan tenggat waktu yang harus dipenuhi. Kemampuan untuk mengatur waktu dengan baik, memprioritaskan tugas, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sangat penting untuk menjaga efisiensi kerja. *Sof skill* lainnya yang harus dikuasai pegawai KPP Madya Semarang adalah kemampuan bekerja secara tim, hal ini karena meskipun beberapa tugas mungkin dikerjakan secara individu, bekerja dalam tim sangat penting dalam lingkungan kerja pajak. Kemampuan untuk bekerja

sama dengan baik, berbagi informasi, dan saling mendukung sangat dibutuhkan. Sehingga dengan *soft skill* yang dimiliki pegawai KPP Madya Semarang dapat meningkat kinerjanya.

4.3.4. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian membuktikan bahwa *explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (nilai *Pvalues* $0,000 < 0,05$ dan nilai *Tstatistics* $3,412 > 1,96$). Nilai original sampel sebesar 0,362 (positif), hasil ini berarti semakin baik pengelolaan *explicit knowledge*, maka semakin tinggi tingkat pencapaian kinerja SDM.

Explicit knowledge merupakan salah satu faktor kunci yang berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, sebagaimana telah dibuktikan dalam berbagai penelitian sebelumnya (Sucianti et al., 2025; Ang, Fabeil, & Pang, 2022). *Explicit knowledge* yang terdokumentasi secara sistematis, seperti prosedur operasional standar, peraturan perpajakan, dan pedoman kerja, memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi yang diperlukan secara cepat dan akurat dalam proses pengambilan keputusan. Kemampuan ini mendorong pelaksanaan tugas yang lebih efisien, tepat waktu, dan minim risiko kesalahan. Di lingkungan instansi pemerintah seperti Kantor Pelayanan Pajak, pemanfaatan *explicit knowledge* secara optimal tidak hanya mempercepat alur kerja, tetapi juga mengurangi pemborosan waktu dan sumber daya akibat kesalahan teknis yang seharusnya dapat dihindari. Oleh karena itu, pengelolaan *explicit knowledge* secara terstruktur menjadi salah satu strategi penting dalam membangun sistem

kerja yang profesional, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Pegawai KPP Madya Semarang dituntut untuk memiliki *explicit knowledge* yang komprehensif guna mendukung efektivitas pelaksanaan tugas pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum perpajakan. Pengetahuan ini mencakup pemahaman mendalam terhadap peraturan perpajakan yang berlaku. Selain itu, penguasaan terhadap prosedur administrasi perpajakan juga sangat penting, mulai dari proses pendaftaran dan pemutakhiran Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), pemahaman prosedur pelaporan dan layanan perpajakan lainnya melalui sistem digital Coretax yang kini menjadi platform utama dalam pelaksanaan kewajiban perpajakan, hingga mekanisme pemeriksaan pajak, keberatan, dan banding. Pengetahuan mengenai proses penagihan pajak pun harus dikuasai secara menyeluruh, termasuk penerbitan Surat Tagihan Pajak (STP), pelaksanaan penyitaan, dan prosedur lelang. Dengan penguasaan *explicit knowledge* tersebut, pegawai tidak hanya mampu menjalankan tugas secara akurat dan sesuai ketentuan, tetapi juga dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan kepercayaan publik terhadap administrasi perpajakan.

Explicit knowledge pegawai KPP Madya Semarang dalam penguasaan sistem informasi perpajakan menjadi aspek krusial yang mendukung efektivitas kinerja organisasi. Saat ini, kemampuan untuk mengoperasikan sistem Coretax sebagai platform utama Direktorat Jenderal Pajak dalam layanan perpajakan digital menjadi hal yang esensial. Sistem ini digunakan dalam berbagai proses penting seperti pendaftaran Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), pelaporan

kewajiban perpajakan, verifikasi data, dan fasilitasi interaksi dengan wajib pajak secara daring. Selain itu, pegawai juga dituntut untuk memahami sistem informasi perpajakan pendukung lainnya yang terintegrasi dalam ekosistem digital DJP. Di samping itu, *explicit knowledge* di bidang akuntansi dan pelaporan keuangan juga tidak kalah penting, mengingat banyaknya proses pengawasan yang berkaitan langsung dengan data keuangan wajib pajak. Penguasaan terhadap prinsip dasar akuntansi, mulai dari siklus akuntansi, jurnal, buku besar, hingga penyusunan dan analisis laporan keuangan, sangat dibutuhkan agar pegawai dapat menginterpretasikan informasi finansial dengan tepat. Dengan demikian, pemahaman menyeluruh terhadap sistem informasi perpajakan dan akuntansi akan memperkuat kapabilitas teknis pegawai KPP Madya Semarang dalam melaksanakan tugas administrasi, pengawasan, dan pelayanan perpajakan secara profesional.

Dengan memiliki *explicit knowledge*, yaitu pengetahuan yang terstruktur, terdokumentasi, dan mudah ditransfer, pegawai KPP Madya Semarang dapat meningkatkan kualitas kinerja melalui proses pembelajaran yang sistematis, pengambilan keputusan yang berbasis data, serta pemecahan masalah yang lebih cepat dan tepat. Pengetahuan ini mencakup berbagai aspek teknis dan prosedural, seperti regulasi perpajakan, tata kelola administrasi, serta pemanfaatan sistem informasi. Kemampuan untuk mengakses dan menerapkan *explicit knowledge* tersebut memungkinkan pegawai bekerja secara lebih efisien dan efektif, karena mereka tidak perlu memulai dari nol dalam menghadapi permasalahan yang bersifat rutin maupun kompleks. Oleh karena itu, pengelolaan dan penyebaran

explicit knowledge secara optimal menjadi salah satu strategi penting dalam memperkuat kapabilitas organisasi dan mendorong tercapainya kinerja tinggi di lingkungan KPP.

4.3.5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja SDM

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (nilai *Pvalues* $0,000 < 0,05$ dan nilai *Tstatistics* $3,782 > 1,96$). Nilai original sampel sebesar 0,334 (positif), hasil ini berarti semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi kinerja SDM.

Motivasi kerja merupakan salah satu kebutuhan psikologis dasar yang berperan sebagai pendorong utama dalam mencapai tujuan pekerjaan. Secara umum, motivasi dipahami sebagai dorongan internal yang mengarahkan individu untuk bertindak menuju pencapaian sasaran tertentu (Anoraga, 2019). Dalam konteks kerja, motivasi menjadi faktor yang membangkitkan semangat dan inisiatif, sehingga sering disebut sebagai penggerak utama semangat kerja. Tingkat kekuatan motivasi yang dimiliki pegawai secara langsung berpengaruh terhadap besarnya pencapaian kerja yang dapat diraih. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan berusaha menyelesaikan tugasnya secara optimal, menunjukkan komitmen kerja yang tinggi, dan berorientasi pada hasil (Goni, Manoppo, & Rogahang, 2021). Temuan dari berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, termasuk dalam konteks birokrasi dan pelayanan publik (Norkhalisah, Budiman, & Noorrahman, 2024; Basyid, 2024).

Oleh karena itu, dalam instansi pemerintah seperti Kantor Pelayanan Pajak, penguatan motivasi kerja menjadi elemen strategis yang perlu dikelola secara berkelanjutan guna mendorong pencapaian target kinerja dan peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat.

Motivasi kerja yang seharusnya dimiliki oleh pegawai KPP Madya Semarang mencerminkan semangat, dorongan internal, dan orientasi tujuan yang kuat untuk mencapai kinerja terbaik dalam menjalankan tugas kedinasan. Lebih dari sekadar upaya individu untuk menyelesaikan pekerjaan, motivasi kerja juga mencerminkan kesadaran pegawai akan peran strategis mereka dalam mendukung penerimaan negara dan menopang keberlangsungan pembangunan nasional. Pegawai yang termotivasi tidak hanya menunjukkan integritas dan profesionalisme dalam bekerja, tetapi juga berkomitmen memberikan kontribusi maksimal melalui pelayanan yang akuntabel, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam kerangka tersebut, motivasi kerja menjadi elemen fundamental yang harus dibangun dan dipelihara secara berkelanjutan melalui kebijakan manajerial yang mendukung, lingkungan kerja yang kondusif, serta sistem penghargaan yang mendorong kinerja unggul dan kontribusi nyata bagi negara.

4.3.6. Pengaruh *soft skill* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *soft skill* terhadap kinerja SDM, diketahui bahwa nilai Pvalues *specific indirect effect* adalah sebesar $0,021 < 0,05$ dengan nilai Tstatistics $(1,989) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,101 (positif).

Soft skill merupakan kemampuan dasar yang penting bagi pegawai pajak, seperti kemampuan berkomunikasi dengan wajib pajak, bekerja sama dalam tim pemeriksa pajak, dan memecahkan masalah terkait peraturan perpajakan (Shima, Permatasasi & Aleng, 2023). Sedangkan motivasi kerja sebagai dorongan internal yang membuat pegawai ingin melakukan pekerjaan dengan baik, mencapai target, dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Goni, Manoppo & Rogahang, 2021)

Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh *soft skill* terhadap kinerja pegawai pajak karena *soft skill* yang dimiliki, seperti komunikasi, kerjasama, dan pemecahan masalah, akan lebih efektif dalam meningkatkan kinerja jika didukung oleh motivasi yang kuat. Motivasi kerja menjadi jembatan yang menghubungkan *soft skill* dengan hasil kerja, sehingga pegawai tidak hanya memiliki kemampuan, tetapi juga dorongan untuk mengaplikasikannya secara optimal. Ketika seorang pegawai KPP Madya Semarang memiliki *soft skill* yang baik, dan memiliki motivasi yang tinggi, maka *soft skill* yang dimilikinya akan lebih terasah dan teraktualisasi dalam kinerja yang lebih baik. Sebagai contoh seorang pegawai KPP Madya Semarang yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dan termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik, maka kemampuan komunikasinya akan menjadi aset yang berharga dalam meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Dengan demikian, motivasi kerja memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh *soft skill* terhadap kinerja pegawai pajak

4.3.7. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kinerja SDM melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi kerja mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM, diketahui bahwa nilai Pvalues *specific indirect effect* adalah sebesar $0,004 < 0,05$ dengan nilai Tstatistics $(2,673) > 1,96$ dan nilai original sampel sebesar 0,163 (positif).

Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani hubungan antara *explicit knowledge* dan kinerja pegawai, khususnya di lingkungan KPP Madya Semarang. *Explicit knowledge* yang mencakup informasi terstruktur seperti prosedur kerja, regulasi perpajakan, serta instruksi teknis, memerlukan dorongan internal agar dapat diimplementasikan secara optimal dalam aktivitas kerja sehari-hari. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih antusias dalam menerapkan pengetahuan yang mereka kuasai, menunjukkan komitmen yang lebih kuat dalam menyelesaikan tugas, serta memiliki kecenderungan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik. Sebaliknya, tanpa adanya motivasi yang memadai, pengetahuan yang dimiliki berisiko tidak dimanfaatkan secara maksimal, sehingga berdampak pada rendahnya efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas.

Dalam konteks KPP Madya Semarang sebagai institusi publik yang berorientasi pada pelayanan dan akuntabilitas, motivasi kerja menjadi faktor strategis untuk memastikan bahwa *explicit knowledge* yang dimiliki pegawai dapat ditransformasikan menjadi kinerja nyata. Pegawai yang termotivasi akan lebih teliti dalam melakukan verifikasi dokumen perpajakan, lebih akurat dalam mengerjakan tugasnya, serta lebih responsif dalam memberikan layanan kepada

wajib pajak. Dengan demikian, motivasi kerja memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh explicit knowledge terhadap kinerja pegawai KPP Madya Semarang.



BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. *Soft Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi *soft skill* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan. Pegawai yang memiliki *soft skill* seperti komunikasi efektif, kerja sama tim, dan kemampuan berinovasi cenderung lebih termotivasi karena mereka merasa lebih kompeten, dihargai, serta mampu memberikan kontribusi yang berarti dalam organisasi.
2. *Explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Semakin tinggi *explicit knowledge* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan. Penguasaan *explicit knowledge* yang baik dapat meningkatkan kepercayaan diri pegawai dalam menangani situasi dan permasalahan perpajakan yang kompleks, yang pada akhirnya mendorong semangat kerja dan pencapaian kinerja yang lebih optimal.
3. *Soft Skill* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi penguasaan *soft skill*, maka semakin baik pula tingkat kinerja SDM. *Soft skill* mendukung pegawai dalam berkomunikasi secara efektif, bekerja sama dalam tim, memecahkan masalah, beradaptasi dengan perubahan kebijakan perpajakan, serta menjaga etika kerja. Kemampuan-kemampuan

tersebut berkontribusi terhadap penyelesaian tugas secara lebih baik dan efisien, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

4. *Explicit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin baik pengelolaan *explicit knowledge*, maka semakin tinggi tingkat pencapaian kinerja SDM. *Explicit knowledge* yang dikelola secara optimal akan lebih mudah diakses, dipahami, dan diterapkan secara konsisten oleh pegawai. Hal ini dapat meminimalkan terjadinya kesalahan serta meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki, maka semakin tinggi pula kinerja SDM. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih teliti dan cermat, sehingga mampu menghasilkan output kerja yang sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang diharapkan.
6. Motivasi kerja terbukti mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *soft skill* terhadap kinerja SDM. *Soft skill* yang baik, seperti komunikasi, kerjasama, dan pemecahan masalah, akan memberikan dampak yang lebih optimal apabila disertai dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Kondisi ini secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.
7. Motivasi kerja juga mampu memediasi pengaruh positif dan signifikan *explicit knowledge* terhadap kinerja SDM. Motivasi kerja yang tinggi mendorong pegawai untuk secara aktif mengaplikasikan *explicit knowledge* yang dimiliki

dalam pelaksanaan tugas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh.

5.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berkaitan dengan *soft skill*, *explicit knowledge* dan motivasi kerja

1. *Explicit Knowledge*

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa indikator *forum discussion* memperoleh nilai terendah dalam variabel *explicit knowledge*, yang menunjukkan masih terbatasnya ruang formal bagi pegawai untuk saling bertukar pengetahuan yang bersifat terdokumentasi dan terstruktur. Berbeda dengan *soft skill* yang lebih menekankan aspek perilaku dan keterampilan interpersonal, *explicit knowledge* adalah aset organisasi yang terkodifikasi, terdokumentasi, dan dapat ditransfer secara sistematis. Pengetahuan jenis ini hanya akan memberikan nilai tambah jika didukung oleh media komunikasi yang efektif, konsisten, dan mudah diakses.

Sebagai langkah strategis, KPP Madya Semarang perlu mengembangkan forum diskusi rutin baik luring maupun daring sebagai sarana transfer *explicit knowledge*. Forum luring dapat dikelola oleh moderator yang kompeten untuk memastikan diskusi berjalan fokus dan produktif, sementara forum daring dapat memanfaatkan platform kolaboratif seperti Microsoft Teams atau Google Workspace untuk mempercepat distribusi dokumen, pedoman kerja, infografis, maupun praktik terbaik (*best practices*).

Hasil diskusi tersebut tidak berhenti pada pertukaran ide, tetapi ditindaklanjuti sebagai basis identifikasi kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*). Temuan ini dapat digunakan sebagai bahan perumusan program peningkatan kapasitas, baik berupa pelatihan teknis, *coaching clinic*, maupun kegiatan *knowledge sharing* antarseksi. Lebih jauh, organisasi perlu mengembangkan bank pengetahuan digital (*knowledge repository*) yang berisi SOP terbaru, notulen forum, dan materi kerja penting lainnya sebagai sumber daya bersama yang dapat diakses kapan saja.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, *explicit knowledge* akan berfungsi tidak hanya sebagai dokumen pasif, tetapi menjadi modal strategis organisasi dalam meningkatkan efisiensi, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat budaya berbasis pengetahuan (*knowledge-based culture*). Pendekatan ini sekaligus menegaskan perbedaan peran dengan *soft skill*, jika *soft skill* memperkuat individu melalui kapasitas interpersonal, maka *explicit knowledge* memperkuat organisasi melalui pengelolaan pengetahuan yang terkodifikasi dan sistematis.

2. Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kebutuhan akan penghargaan memperoleh nilai terendah dalam variabel motivasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai merasa belum mendapatkan apresiasi yang memadai atas kinerja dan kontribusi yang telah mereka berikan. Dalam konteks organisasi publik seperti KPP Madya Semarang, pemenuhan kebutuhan

akan penghargaan menjadi penting untuk menjaga semangat kerja, meningkatkan loyalitas, serta menciptakan budaya kerja yang positif dan produktif.

Sebagai implikasi manajerial, KPP Madya Semarang disarankan untuk merancang sistem penghargaan yang terstruktur, berkelanjutan, dan selaras dengan capaian kinerja individu maupun unit. Penghargaan formal dapat diwujudkan melalui program *employee recognition* berbasis indikator kinerja utama (IKU) dan key performance indicators (KPI), seperti penghargaan pegawai teladan triwulanan atau semesteran, piagam atas pencapaian target strategis, serta publikasi capaian pegawai melalui kanal resmi kantor. Di samping itu, penghargaan informal, seperti apresiasi langsung dari atasan, penyampaian pujian dalam forum rapat, atau penyebutan khusus dalam laporan kinerja, juga memiliki dampak psikologis positif dalam meningkatkan motivasi kerja.

Selain bentuk pengakuan langsung, pemberian insentif non-finansial dapat dijadikan strategi pendukung, misalnya melalui kesempatan mengikuti pelatihan teknis, workshop tematik, atau program pengembangan *soft skill* di luar agenda rutin kantor pusat. Penugasan strategis, rotasi kerja yang menantang, hingga promosi jabatan berbasis capaian kinerja juga dapat diposisikan sebagai bentuk penghargaan bermakna yang mampu meningkatkan motivasi sekaligus mendorong pengembangan karier pegawai.

Dengan penerapan sistem penghargaan yang adil, transparan, dan berbasis meritokrasi, KPP Madya Semarang tidak hanya memperkuat motivasi kerja pegawai, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang suportif, kompetitif

secara sehat, serta berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi secara berkelanjutan.

3. *Soft Skill*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kemampuan inovasi memperoleh skor terendah pada variabel *soft skill*. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun aspek inovasi telah menjadi bagian dari sistem penilaian kinerja, implementasinya di KPP Madya Semarang masih belum optimal. Inovasi dalam konteks ini dimaknai sebagai kemampuan pegawai untuk memecahkan masalah secara cepat, solutif, dan kreatif, baik dalam menghadapi dinamika pelayanan maupun dalam mendukung efisiensi proses administrasi perpajakan. Keterbatasan pada aspek ini dapat mengurangi ketanggapan organisasi terhadap perubahan regulasi serta ekspektasi wajib pajak yang semakin kompleks.

Sebagai implikasi manajerial, KPP Madya Semarang perlu membangun ekosistem kerja yang lebih kondusif bagi lahirnya gagasan solutif. Salah satu pendekatan yang dapat ditempuh adalah melalui forum informal, seperti knowledge sharing session, diskusi internal lintas unit, maupun kegiatan gathering yang difasilitasi oleh kantor. Forum ini memungkinkan pegawai untuk berbagi pengalaman nyata, mengidentifikasi persoalan kerja, dan mendiskusikan alternatif penyelesaian yang inovatif. Gagasan yang muncul dapat ditindaklanjuti dengan dukungan sumber daya, pengakuan formal, atau bahkan pengembangan lebih lanjut menjadi praktik terbaik yang dapat direplikasi pada unit kerja lain.

Selain itu, penguatan budaya berbagi pengetahuan perlu diintegrasikan ke dalam mekanisme kerja sehari-hari. Pemanfaatan platform digital internal dapat menjadi sarana dokumentasi dan diseminasi ide-ide inovatif sehingga tidak berhenti pada satuan kerja tertentu, tetapi dapat menjadi referensi kolektif. Dengan strategi ini, inovasi tidak hanya diposisikan sebagai indikator dalam evaluasi kinerja, tetapi benar-benar terinternalisasi sebagai kompetensi inti pegawai dalam memberikan pelayanan perpajakan yang responsif, profesional, dan adaptif terhadap perubahan.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian yang sudah diuraikan maka penulis dapat menjelaskan keterbatasan penelitian, diantaranya:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu Kantor Pelayanan Pajak (KPP), yaitu KPP Madya Semarang. Hal ini membatasi generalisasi temuan karena karakteristik organisasi dan sumber daya manusia di satu unit kerja belum tentu merepresentasikan kondisi di wilayah yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mencakup lingkup Kanwil di wilayah Jawa Tengah atau bahkan secara nasional, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif dan representatif.
2. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini disusun dalam bentuk pertanyaan tertutup, yang bertujuan untuk memperoleh data yang terstruktur dan mudah dianalisis secara kuantitatif. Namun demikian, pendekatan ini membatasi responden dalam mengekspresikan pandangan secara lebih luas, sehingga kedalaman informasi yang diperoleh menjadi terbatas. Penelitian

mendatang disarankan untuk mengadopsi pendekatan mixed method, yakni dengan menambahkan pertanyaan terbuka atau melibatkan wawancara mendalam agar dapat menangkap aspek-aspek kualitatif yang tidak terjangkau melalui pertanyaan tertutup.

3. Keterbatasan lain dari penelitian ini terletak pada cakupan variabel yang digunakan dalam mengukur kinerja sumber daya manusia, yang masih terbatas pada *soft skill*, *explicit knowledge*, dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Meskipun relevan, variabel-variabel tersebut belum sepenuhnya menggambarkan kompleksitas faktor yang memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas model konseptual dengan memasukkan variabel lain yang lebih kontekstual, seperti *learning agility*, *digital literacy*, dan *work meaningfulness*, agar kerangka analisis menjadi lebih komprehensif.
4. Berdasarkan hasil pengujian, ditemukan bahwa pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap kinerja SDM tidak sebesar pengaruh langsung *soft skill* maupun *explicit knowledge*. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja hanya berperan sebagai mediator parsial, sehingga kontribusinya dalam memperkuat hubungan antarvariabel relatif terbatas. Dengan demikian, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji kembali peran motivasi kerja sebagai mediator dengan mempertimbangkan variabel-variabel tambahan yang lebih kontekstual, sehingga dapat diketahui apakah pengaruh mediasi dapat meningkat atau justru konsisten sebagai efek parsial.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I.M., & Bahri, P. (2020). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Learning Organization di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, 1(3).
- Aglaonema, M.N., Zunaida, D., & Widayawati, E. (2023). The Influence of Soft Skills And Hard Skills on The Performance. *International Journal of Entrepreneur and Business Administration*, 1(2).
- Anggraini, R., Susita, D., & Wolor, C.W. (2022). Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Minyak Dan Gas: Peninjauan Dari Disiplin Kerja, Knowledge Sharing Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*, 10(2), 770-777.
- Ang, H. L., Fabeil, N. F., & Pang, Y. Y. (2022). The Influence of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Organizational Performance among Manufacturing Companies in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3), 572–587. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i3/12985>
- Bernardin, F., & Russel, J., (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Armico.
- Brian, A, (2024). *Pedoman Lengkap Soft Skill Kunci Sukses Dalam Karier, Bisnis, dan Kehidupan Pribadi*. Jakarta : PPM manajemen.
- Dale, T. (2018) *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Elfindri. (2018). *Soft Skills untuk Pendidik*. Padang: Boduose Media.
- Esisuarni, E., Alqadri, H., & Nellitawati, N. (2024). Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Niara*, 17(2), 478-488.
- Faris, A., Budiati, Y., Indarti., Savitri, F.M. (2024). Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Account Representative Dengan Mediasi Motivasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(3).
- Ferdinand, P.D.A. (2016). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Fikri, F. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovatif Sebagai Variabel Intervining. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 11(7).
- Gomes, F.C. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Goni, G.H., Manoppo, W.S., & Ragahang, J.J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4).
- Groff, T., & Jones, T. (2018). *Introduction to Knowledge Management*. New York: Routledge.
- Hardisman. (2020). *Analisis Partial Least Square Structurral Equation Modelling*. (PLS-SEM). Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani.
- Hasibuan, M.S.P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Imran, A., & Pratiwi, R. (2022). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia melalui Tacit Knowledge dan Religiusitas: Peran Motivasi Berprestasi sebagai Mediasi Studi Guru Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Basicedu*, 6(3), 3173-3719. <https://jbasic.org/index.php/basicedu>
- Jaya, H.A., & Rosadi, I. (2022). Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dians Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Pinrang. *DECISION: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 189–195
- Kiki, F.F, & Hendri, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Budi Utama
- Kusmiran, E. (2015). *Soft Skill Caring dalam Pelayanan Keperawatan*. Trans Info Media. Jakarta.
- Kusriyanto, B. (2021). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Lastriani, E., Moeins, A., & Zami, A. (2024). The influence of training and soft skills on Employee Performance with Motivation as a Moderation Variable at PT. ABC in Pekanbaru. *Penanomics: International Journal of Economics*, 3(1). <https://penajournal.com/index.php/PENANOMICS/>
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2018). *Perencanaan &. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.

- Nawawi, I. (2020). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge management) Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nurkhalisah., Budiman, A., Noorrahman, M.F. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Balangan. *Jurnal MSDM Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(2).
- Obrenovic, B., Obrenovic, S., Hudaykulov, A. (2022). The Value of Knowledge Sharing: Impact of Tacit and Explicit Knowledge Sharing on Team Performance of Scientists. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 1(2), 33-52.
- Panungkelan, W.M. (2020). Pengaruh Knowledge Management dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulutgo Cabang Utama Manado. *Jurnal Manajemen*, 3(2).
- Pinasti, P., & Nurdin, H. (2022). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *MOTIVASI Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 7(2).
- Putri, I.I., Sinring, B., Arfah, A., Alwany, T., & Taufan, R.R. (2023). Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill Terhadap Kinerja Karyawan. *Center of Economic Student Journal*, 6(2). <https://doi.org/10.56750/csej.v6i2.588>
- Rivai, V. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Murai Kencana.
- Rivai, V., & Sagala, E.J. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo
- Riyanto, S., & Hatmawan, A.A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif*. Sleman: Deepublish.
- Robbins, S. P., & Judge, T.A (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Romadhan, F., Nainggolan, R., & Padmalia, M. (2024). Pengaruh Teknologi Informasi, Explicit Knowledge, Tacit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan. *Jamek (Jurnal Akutansi Manajemen Ekonomi Dan Kewirausahaan)*, 4(3), 203-214.
- Saepudin., Fauzi, A., Permatasari, S.M. (2022). Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organization dan Employee Performance (Literature Review). *JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(1), <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i6>

- Sanusi, A. (2021). *Metodologi penelitian bisnis* (edisi revisi). Jakarta: Salemba Empat
- Satifa, A.O., & Rusmana, A. (2023). Knowledge sharing dalam komunitas Global Empowerment Steps. *Informatio: Journal of Library and Information Science*, 3(1), 47-60. DOI: <https://doi.org/10.24198/inf.v3i1.44907>
- Seethamraju, R., & Marjanovic, O., (2019). Role of Process Knowledge in Business Process Improvement Methodology: A Case Study. *Business Process Management Journal*. 15 (6), 920-936.
- Sethi, D. (2018). Self-Facilitation Framework for Developing Soft Skills – FSIAR. *Development and Learning in Organizations*, 32(6), 5–7.
- Shima, P., Permatasari, N.I., & Aleng. (2023). Soft skills: Tinjauan Kemampuan Kerjasama dan Komunikasi dalam Mempengaruhi Kinerja Pelaku UMKM. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 3(1), 111-120. doi:%20<https://doi.org/10.37366/master.v3i1.693>
- Simamora, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian. Penerbitan STIE YPKN.
- Sucianti, C., Yusuf, F.A., Hayadi, B.H., & Tejaarief, B. (2025). Pengaruh Tacit Knowledge Dan Explicit Knowledge Terhadap Teaching Performance di SMP Negeri Sekota Cilegon dengan Knowledge Management dan Capacity Building Sebagai Variabel Intervening. *Junral Manajemen Dinamis*, 7(1). <https://journalpedia.com/1/index.php/jmd>
- Sugiyono, (2018). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, E. (2019). *Metode Penelitian Komunikasi (dengan pendekatan Kuantitatif)*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Syahrir, & Daris, L. (2020). *Aplikasi Metode SEM-PLS dalam Pengelolaan Sumberdaya Pesisir dan Lautan*. Bandung: IPB Press
- Tangahu, M.R., Yantu, I., & Podungge, R. (2022). Soft Skill dan Kinerja Karyawan: Studi Kasus Pada Kantor BPJS Kesehatan Gorontalo. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 4(2). <http://jurnal.stiekma.ac.id/index.php/JAMIN>
- Uno, H.B. (2017). *Teori Motivasi & Pengukurannya*. Jakarta: Bumi Aksara.

Yusuf. A.M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Yogyakarta: Prenada Media

