

**Hubungan antara Pelatihan Kerja, Kompetensi Pegawai dan
Work It Self dengan Motivasi Berprestasi sebagai
Variabel Mediasi di Sektor Pelayanan Publik
pada KPP Madya Semarang**

Tesis

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister
Program Magister Manajemen**



Disusun Oleh :

KUSTANTO

NIM. 20402400238

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

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**HUBUNGAN ANTARA PELATIHAN KERJA, KOMPETENSI PEGAWAI
DAN *WORK IT SELF* DENGAN MOTIVASI BERPRESTASI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI DI SEKTOR PELAYANAN PUBLIK
PADA KPP MADYA SEMARANG**

Disusun Oleh :

Kustanto

NIM: 20402400238

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 7 Juli 2025
Dosen Pembimbing,



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

LEMBAR PENGUJIAN

**Hubungan antara Pelatihan Kerja, Kompetensi Pegawai dan
Work It Self dengan Motivasi Berprestasi sebagai
Variabel Mediasi di Sektor Pelayanan Publik
pada KPP Madya Semarang**

Disusun oleh :

Kustanto
NIM. 20402400238

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 1 Agustus 2025

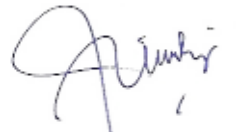
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Penguji I



Dr. H. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 21049029

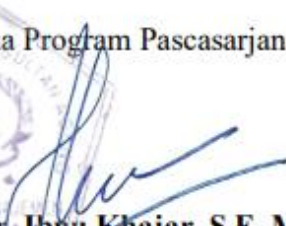
Penguji II



Dr. H. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.
NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 1 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 : Kustanto

NIM : 20402400238

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Hubungan antara Pelatihan Kerja, Kompetensi Pegawai dan *Work It Self* dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Mediasi di Sektor Pelayanan Publik pada KPP Madya Semarang” merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr. Budhi Cahyono, S.E., M.Si.
NIK. 210492030

Semarang, 7 Juli 2025
Yang Menyatakan



Kustanto
NIM. 20402400238

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kustanto

NIM : 20402400238

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**Hubungan antara Pelatihan Kerja, Kompetensi Pegawai dan
Work It Self dengan Motivasi Berprestasi sebagai
Variabel Mediasi di Sektor Pelayanan Publik
pada KPP Madya Semarang**

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

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

Semarang, 1 Agustus 2025
Yang membuat pernyataan



Kustanto
NIM. 20402400238

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

“Sukses dimulai dengan percaya pada diri sendiri, kemudian bekerja keras untuk mewujudkan impianmu”

(Anonim).

“Orang yang sukses tidak hanya melihat peluang, mereka menciptakan peluang tersebut”

(Confusius)

“Siapa yang bersungguh-sungguh, pasti akan berhasil”

(Pepatah Arab)

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah rasa syukur kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian tesis ini, saya persembahkan penelitian tesis ini kepada :

“Bapak dan ibu (alm) yang telah memberikan dukungan dan do’anya, istri dan anak-anakku yang selalu memotivasi selama dalam penyusunan tesis ini, kepada saudara dan teman-temanku”

ABSTRAK

Kustanto. NIM: 20402400238. Hubungan Antara Pelatihan Kerja, Kompetensi Pegawai dan *Work It Self* Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi di Sektor Pelayanan Publik pada KPP Madya Semarang. Program Magister (S2) Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

KPP Madya Semarang sebagai pelayanan di bidang perpajakan harus membangun situasi yang dapat memberikan dorongan dalam peningkatan kemampuan pegawai secara optimal. Dalam mencapai visi dan misi, suatu perusahaan harus memperhatikan kepuasan pada sumber daya manusia melalui pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Faktor yang mempengaruhi *work it self* diantaranya pelatihan, kompetensi pegawai dan motivasi berprestasi.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian seluruh pegawai KPP Madya Semarang berjumlah 117 orang. Sampel diambil menggunakan teknik *total sampling* didapatkan jumlah sampel 117 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner tertutup. Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan metode SEM-PLS dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian: 1) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dengan nilai P-Values $0,000 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(5,676) > 1,96$. 2) Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dengan nilai P-Values $0,007 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(2,700) > 1,96$. 3) Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self* dengan nilai P-Values sebesar $0,001 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(5,676) > 1,96$. 4) Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self* dengan nilai P-Values sebesar $0,007 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,245) > 1,96$. 5) Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self* dengan nilai P-Values sebesar $0,003 < 0,05$ dan nilai T-Statistics $(3,015) > 1,96$. 6) Motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap *work it self* dengan P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,010 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,573) > 1,96$. 7) Motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap *work it self* dengan nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0,022 < 0,05$ dan nilai T-Statistics positif $(2,283) > 1,96$.

ABSTRACT

Kustanto. NIM: 20402400238. The Relationship Between Job Training, Employee Competence and *Work It Self* with Achievement Motivation as a Mediating Variable in the Public Service Sector at KPP Madya Semarang. Master Program (S2) Management, Sultan Agung Islamic University, Semarang.

KPP Madya Semarang as a service in the field of taxation must build a situation that can provide encouragement in improving employee capabilities optimally. In achieving the vision and mission, a company must pay attention to satisfaction in human resources through the work itself (*work it self*). Factors that influence *work it self* include training, employee competence and achievement motivation.

This study is an *explanatory research* study with a quantitative approach. The population of the study was all employees of KPP Madya Semarang totaling 117 people. The sample was taken using the *total sampling* technique, obtaining a sample size of 117 employees. The data collection technique used a closed questionnaire. In this study, data analysis used the SEM-PLS method with SmartPLS (*Partial Least Square*) software.

Research results: 1) Job training has a positive and significant effect on achievement motivation with a P-Value of $0.000 < 0.05$ and a T-Statistics value $(5.676) > 1.96$. 2) Employee competence has a positive and significant effect on achievement motivation with a P-Value of $0.007 < 0.05$ and a T-Statistics value $(2.700) > 1.96$. 3) Job training has a positive and significant effect on *work it self* with a P-Value of $0.001 < 0.05$ and a T-Statistics value $(5.676) > 1.96$. 4) Employee competence has a positive and significant effect on *work it self* with a P-Value of $0.007 < 0.05$ and a T-Statistics value $(3.245) > 1.96$. 5) Achievement motivation has a positive and significant effect on *work it self* with a P-Value of $0.003 < 0.05$ and a T-Statistics value $(3.015) > 1.96$. 6) Achievement motivation plays a role in mediating the positive and significant effect of work training on *work it self* with a P-Value of *specific indirect effect* of $0.010 < 0.05$ and a positive T-Statistics value $(2.573) > 1.96$. 7) Achievement motivation plays a role in mediating the positive and significant effect of employee competence on *work it self* with a P-Value of *specific indirect effect* of $0.022 < 0.05$ and a positive T-Statistics value $(2.283) > 1.96$.

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul "Hubungan Antara Pelatihan Kerja, Kompetensi Pegawai dan *Work It Self* Dengan Motivasi Berprestasi Sebagai Variabel Mediasi di Sektor Pelayanan Publik pada KPP Madya Semarang". Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat meraih gelar S2 pada Program Studi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Dalam penyelesaian tesis ini penulis tidak bekerja sendiri dan tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan pengarahan dari berbagai pihak yang mendukung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya atas bantuan yang diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
2. Bapak Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
3. Ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si., Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membimbing dan memberikan arahan serta saran dengan penuh kesabaran kepada penulis.
4. Dr. Budhi Cahyono, S.E. M.Si. selaku Dosen pembimbing tesis yang telah

membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Kedua orang tua dan keluarga sekaligus motivatorku yang selalu memberikan dukungan serta doa dalam penyusunan tesis ini.
7. Teman-teman senasib dan seperjuangan, yang telah memberikan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
8. Berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu pada kesempatan ini.

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

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Juli 2025

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI ILMIAH.....	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1. Pelatihan Kerja.....	8
2.2. Kompetensi Pegawai	9
2.3. Motivasi Berprestasi	11
2.4. <i>Work it self</i>	13
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	14
2.6. Kerangka Konseptual.....	20

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian	21
3.2. Populasi dan Sampel.....	21
3.3. Variabel dan Indikator	22
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	23
3.5. Teknik Analisis Data	24

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	31
4.2. Deskripsi Karakteristik Responden	31
4.3. Deskripsi Variabel	32
4.4. Analisis Partial <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i>	36
4.5. Pembahasan	48

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	61
5.2. Saran	62
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	63
5.4. Agenda Peneltian Mendatang.....	63

DAFTAR PUSTAKA	64
----------------------	----

LAMPIRAN	69
----------------	----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Keluhan Pegawai KPP Madya Semarang	4
Tabel 3.1	Definisi Operasional	22
Tabel 4.1	Hasil Penyebaran Data	31
Tabel 4.2	Deskripsi Karakteristik Responden	31
Tabel 4.3	Deskripsi Pelatihan Kerja Pegawai KPP Madya Semarang	33
Tabel 4.4	Deskripsi Kompetensi Pegawai KPP Madya Semarang	33
Tabel 4.5	Deskripsi Motivasi Berprestasi Pegawai KPP Madya Semarang	34
Tabel 4.6	Deskripsi Motivasi <i>Work it Self</i> Pegawai KPP Madya Semarang	35
Tabel 4.7	Pengujian <i>Convergent Validity (Outer Loading)</i>	37
Tabel 4.8	Pengujian <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	38
Tabel 4.9	Pengujian <i>Discriminant Validity (Fornell Larckel Criterion)</i>	39
Tabel 4.10	Pengujian <i>Discriminant Validity (Average Variance Extracted)</i>	40
Tabel 4.11	<i>Composite Reliability</i> dan <i>Cronbach Alpha</i>	40
Tabel 4.12	Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	41
Tabel 4.13	Nilai <i>R-Square</i>	42
Tabel 4.14	Nilai <i>F-Square</i>	43
Tabel 4.15	<i>Path Coeffisien</i>	44
Tabel 4.16	<i>Spesific Indirect Effect</i>	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	20
Gambar 4.1 <i>Outer Model (Measurement Model)</i>	37
Gambar 4.2 <i>Inner Model (Model Struktural)</i>	41



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian	69
Lampiran 2	Tabulasi Data Penelitian	72
Lampiran 3	Analisa Data.....	97



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Pajak menurut pasal 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan, bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, tidak mendapatkan imbalan secara langsung, dan digunakan untuk keperluan negara demi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat. Pajak di Indonesia sendiri dikelola oleh Direktorat Jenderal Pajak, di mana di dalamnya terdapat unit kerja yang melaksanakan pelayanan di bidang perpajakan kepada masyarakat baik yang telah terdaftar sebagai Wajib Pajak maupun belum terdaftar, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP). KPP memiliki berbagai macam jenis, salah satunya adalah Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. Kantor ini merupakan unit kerja dari Direktorat Jenderal Pajak yang melaksanakan pelayanan di bidang perpajakan bagi wajib pajak lembaga atau perusahaan maupun orang pribadi dengan kriteria tertentu.

Manajemen mempunyai peranan penting dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Sumber daya manusia dalam perusahaan mempunyai fungsi dan peranan yang sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia ini dapat berupa individu-individu yang terlibat dalam kegiatan bisnis (Sutikno, 2018). Jika sumber daya manusia tidak diberdayakan secara memadai dan dimanfaatkan secara efisien, maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Maka dari itu KPP Madya Semarang harus membangun situasi yang dapat memberikan dorongan dalam peningkatan

kemampuan pegawai secara optimal. Dalam mencapai visi dan misi, suatu perusahaan harus memperhatikan kepuasan pada sumber daya manusia melalui pekerjaan itu sendiri (*work it self*) (Mansyur & Widodo, 2023).

Work it self merupakan sikap pegawai yang merasa bahwa pekerjaan yang saat ini dijalani sudah tepat (Tanjung et al, 2020). Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti pegawai puas akan pekerjaannya atau justru negatif yang berarti pegawai tidak puas terhadap segala aspek pekerjaan itu baik dari situasi kerja, beban kerja, resiko dan sebagainya (Lestari & Afifah, 2021). Beberapa faktor seperti pelatihan kerja dan kompetensi pegawai dapat mempengaruhi sifat pekerjaan itu sendiri (Yuniarti, Pahlawansjah & Santoso, 2024).

Pelatihan merupakan suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau keterampilan dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat (Sedarmayanti, 2017). KPP Madya Semarang berupaya memacu *work itsself* melalui pengembangan sumber daya manusia secara intensif dan radikal. Salah satu langkah strategis yang dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan kerja sebagai bentuk terobosan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Ketika pegawai merasa memiliki keterampilan dan kemampuan khusus, mereka merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya, hal ini meningkatkan esensi dari pekerjaan itu sendiri (Yuniarti, Pahlawansjah & Santoso, 2024).

Kompetensi pegawai merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *work it self*. Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk

melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2020). Kompetensi kerja yang tinggi dari pegawai akan mampu berbuat banyak bagi organisasi, sebaliknya dengan kompetensi yang rendah seorang pegawai tidak akan dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya, yang akhirnya akan menghambat pencapaian tujuan organisasi (Nurhayati & Novitasari, 2021)

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *work it self* adalah motivasi berprestasi. Motivasi berprestasi merupakan motivasi yang memiliki peran sebagai pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu lebih baik dari apa yang pernah dilakukan atau dicapai sebelumnya maupun apa yang dibakukan dan dicapai oleh orang lain (Sahidin & Jamil, 2023). Pegawai dengan motivasi berprestasi yang tinggi mempunyai suatu keinginan kuat melakukan tanggung jawab pribadi terhadap pelaksanaan suatu tugas atau menemukan solusi suatu masalah (Santika, Sujana & Novarini, 2022). Selain itu pegawai dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung mengatur sasaran sulit yang moderat dan mengambil resiko yang sudah diperhitungkan (Dwiningtyas, Winarti & Taufiq, 2024).

Literatur yang ada terkait pengaruh pelatihan kerja dan kompetensi pegawai terhadap *work it self* memperlihatkan hasil yang tidak konsisten, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan kompetensi pegawai berpengaruh terhadap *work it self* (Wamnebo & Muttaqin, 2023; Meidita, 2019), di sisi lain beberapa penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan

kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap *work it self* (Yuniarni, Pahlawansjah & Santoso, 2024; Rahmi, Nur & Toatubun, 2024).

Selain *research gap*, *fenomena gap* juga menjadi salah satu faktor yang melatarbelakangi penelitian ini yaitu adanya keluhan pegawai yang masih sering terjadi.

Tabel 1.1
Keluhan Pegawai KPP Madya Semarang

Jenis Keluhan	Jumlah		
	2022	2023	2024
Jenis pelatihan kurang sesuai dengan bidang pekerjaan	13	14	15
Kompetensi yang didapat tidak sesuai harapan	12	10	12
Metode dalam pelatihan tidak sesuai	15	9	14
Waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan tidak tepat	11	11	12

Sumber: (KPP Madya Semarang, 2025).

Tabel di atas menjelaskan bahwa metode dalam pelatihan tidak sesuai merupakan keluhan paling banyak yang dirasakan oleh pegawai KPP Madya Semarang pada tahun 2022 yaitu sebanyak 15 orang. Pada tahun 2023 dan 2024 jenis pelatihan kurang sesuai dengan bidang pekerjaan menjadi keluhan terbanyak oleh pegawai KPP Madya Semarang yaitu sebanyak 14 orang dan 15 orang. Adanya keluhan-keluhan yang dialami oleh pegawai tersebut dapat menurunkan esensi dari *wok it self* pegawai KPP madya Semarang.

Berdasarkan fenomena dan *research gap* yang ada, maka penelitian ini dilakukan dan sebagai solusi ditambahkan variabel motivasi berprestasi sebagai mediasi. Peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Hubungan antara Pelatihan Kerja, Kompetensi Pegawai dan *Work It Self* Dengan Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Mediasi di Sektor Pelayanan Publik Pada KPP Madya Semarang”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: bagaimana hubungan antara pelatihan kerja, kompetensi pegawai dan *work it self* dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi di sektor pelayanan publik pada KPP Madya Semarang? Adapun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan pelatihan kerja terhadap motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang?
2. Bagaimana hubungan kompetensi terhadap motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang?
3. Bagaimana hubungan pelatihan kerja terhadap *work it self* pegawai KPP Madya Semarang?
4. Bagaimana hubungan kompetensi terhadap *work it self* pegawai KPP Madya Semarang?
5. Bagaimana hubungan motivasi berprestasi terhadap *work it self* pegawai KPP Madya Semarang?
6. Bagaimana hubungan pelatihan kerja terhadap *work it self* melalui motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang?
7. Bagaimana hubungan kompetensi terhadap *work it self* melalui motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

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

1. Mengetahui dan menganalisis hubungan pelatihan kerja terhadap motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang.
2. Mengetahui dan menganalisis hubungan kompetensi terhadap motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang.
3. Mengetahui dan menganalisis hubungan pelatihan kerja terhadap *work it self* pegawai KPP Madya Semarang.
4. Mengetahui dan menganalisis hubungan kompetensi terhadap *work it self* pegawai KPP Madya Semarang.
5. Mengetahui dan menganalisis hubungan motivasi berprestasi terhadap *work it self* pegawai KPP Madya Semarang.
6. Mengetahui dan menganalisis hubungan pelatihan kerja terhadap *work it self* melalui motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang.
7. Mengetahui dan menganalisis hubungan kompetensi terhadap *work it self* melalui motivasi berprestasi pegawai KPP Madya Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat menambah pengetahuan empiris dan pengalaman praktis mengenai pelatihan kerja, kompetensi pegawai, motivasi berprestasi dan *work it self*. Memberikan tambahan informasi bagi para pengambil kebijakan di

tingkat manajemen, sehingga mereka lebih menyadari pentingnya pelatihan kerja, kompetensi pegawai, motivasi berprestasi dan *work it self*.

1.4.2. Manfaat praktis

Penelitian ini dapat memberikan informasi khusus untuk KPP Madya Semarang sebagai bahan pertimbangan untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan hubungan antara pelatihan kerja, kompetensi pegawai dan *work it self* dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pelatihan Kerja

Pelatihan merupakan serangkaian kegiatan pendidikan yang menyangkut proses belajar demi memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlangsung dalam waktu relatif singkat dan dengan metode yang lebih menekankan pada praktik dari pada teori (Rivai, 2020). Pelatihan merupakan serangkaian proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan sesuai dengan standar (Mangkuprawira & Hubeis, 2018). Pelatihan merupakan suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau keterampilan dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat (Sedarmayanti, 2017).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan tugasnya.

Indikator-indikator pelatihan kerja menurut Mangkunegara (2019), diantaranya:

1. Jenis pelatihan

Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.

2. Tujuan pelatihan

Tujuan pelatihan harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.

3. Metode yang digunakan

Metode pelatihan yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *games*, latihan dalam kelas, test, kerja tim dan study visit (studi banding).

4. Waktu (Banyaknya Sesi)

Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesi pelatihan ada 70 sesi atau setara dengan 52,2 jam. Makin sering petugas mendapat pelatihan, maka cenderung kemampuan dan keterampilan karyawan semakin meningkat.

2.2. Kompetensi Pegawai

Kompetensi yaitu kapasitas seseorang secara individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kemampuan individu dibentuk oleh dua faktor, yaitu faktor kemampuan intelektual dan

kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental sedangkan kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan (Dermawan, Supartha & Rahyunda, 2017). Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Miftahul, 2017). Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang terbaru dan meningkatkan manfaat yang disepakati (Gultom, 2019).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Miftahul (2017) menyebutkan bahwa indikator kompetensi karyawan terdiri dari:

1. Pemahaman (*Understanding*) pemahaman yaitu menguasai sesuatu dengan pikiran. Oleh karena itu, belajar berarti harus mengerti secara mental makna

dan filosofisnya, maksud dan implikasi serta aplikasi-aplikasinya, sehingga menjadikan siswa dapat memahami sesuatu.

2. Kemampuan (*Skill*) adalah kemampuan dalam tindakan dan memenuhi suatu tugas.
3. Nilai (*Value*) adalah sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk dimiliki, digunakan, dikonsumsi, ataupun dinikmati guna memenuhi suatu kebutuhan dan keinginan.
4. Sikap (*Attitude*) kesiapan mental individu yang mempengaruhi, mewarnai bahkan menentukan kegiatan individu yang bersangkutan dalam memberikan respon terhadap obyek atau situasi yang mempunyai arti baginya.

2.3. Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi adalah suatu keinginan untuk mengatasi atau mengalahkan suatu tantangan yang bertujuan untuk kemajuan dan pertumbuhan. Motivasi berprestasi sebagai dorongan yang berhubungan dengan prestasi yaitu menguasai, mengatur lingkungan sosial atau fisik, mengatasi rintangan, dan memelihara kualitas kerja yang tinggi, bersaing untuk melebihi kinerja sebelumnya dan mengungguli orang lain (Hasibuan, 2020). Motivasi berprestasi diartikan sebagai usaha untuk mencapai sukses yang bertujuan untuk berhasil dalam berkompetensi dengan suatu ukuran keunggulan (Rivai, 2020). Motivasi berprestasi memiliki arti sebagai bentuk usaha dan dorongan yang dilakukan individu untuk mencapai kesuksesan atau kemauan guna melakukan suatu hal sebaik kemampuan yang ada padanya. Motivasi berprestasi ini tentunya akan

mendorong diri individu untuk mengefektifkan kapasitas yang dimilikinya, terlepas dari sekedar rasa bangga akan penghargaan orang lain (Sutrisno, 2017).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi ialah suatu bentuk dorongan yang ada pada diri pegawai, untuk mencapai suatu standar prestasi, baik standar yang menyangkut pada prestasi individu maupun prestasi orang lain. Pencapaian standar prestasi di sini digunakan pegawai untuk menilai pekerjaan yang pernah dilakukan.

McClelland (2018) mengemukakan indikator motivasi berprestasi, yaitu:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
Setiap individu diharapkan memiliki tanggung jawab yang tinggi pada setiap kegiatan dan usaha yang dilakukannya dan selalu berusaha untuk mewujudkan hasil yang diharapkan.
2. Berani mengambil dan memikul resiko
Individu yang memiliki motivasi lebih berani mengambil dan memikul resiko dari sebuah keputusan yang telah diambil tanpa harus merasa menyesal karena telah memilih keputusan yang telah diambil.
3. Memiliki tujuan yang realistis
Tujuan realistis adalah tujuan yang paling mungkin dicapai oleh individu dengan melihat dan mempertimbangkan berbagai hal baik intrinsik maupun ekstrinsik, terutama adalah kemampuan diri sendiri untuk meraihnya.
4. Melakukan rencana kerja yang menyeluruh

Untuk mencapai tujuan dibutuhkan perencanaan yang matang yang diikuti oleh kerja keras untuk mewujudkan apa yang telah direncanakan dari awal dan tidak mudah berputus asa untuk mewujudkannya.

2.4. *Work It Self*

Work it self adalah berat ringannya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya (Siagian, 2020). Seseorang yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memperlihatkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas akan memperlihatkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2018). *Work it self* memberi kepuasan bagi pemangkunya, pekerjaan menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan bergantung kepada berat atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan, pekerjaan yang terlalu ringan akan membuat karyawan merasa cepat bosan, namun pekerjaan yang terlalu berat juga tidak baik untuk karyawan (Luthans, 2019).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa *work it self* adalah keadaan yang nyata dari pekerjaan yang disertai dengan semua tugas-tugasnya, baik tugas yang merupakan sumber dari perasaan senang maupun sebaliknya. *Work it self* merupakan sifat menyeluruh dari pekerjaan itu sendiri yang merupakan faktor penentu dalam kepuasan kerja. Ada lima indikator *work it self*, yaitu (Robbins, 2018):

1. *Task identity* (identitas tugas)

Task identity (identitas tugas) adalah suatu tingkatan di mana pekerjaan membutuhkan penyelesaian menyeluruh dan teridentifikasi pembagiannya.

2. *Skill variety* (variasi keterampilan)

Skill variety (variasi keterampilan) adalah tingkatan sampai di mana pekerjaan membutuhkan variasi aktifitas yang berbeda dalam menyelesaikan pekerjaan yang melibatkan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda dari karyawan.

3. *Task Significance* (signifikansi tugas)

Task significance (signifikasi tugas) adalah suatu tingkatan di mana pekerjaan adalah penting dan melibatkan kontribusi yang berarti terhadap organisasi atau masyarakat pada umumnya.

4. *Autonomy* (kebebasan)

Autonomy (kebebasan) adalah suatu tingkatan di mana pekerjaan memberikan kebebasan secara substansial, kemerdekaan dan kekeluasaan dalam membuat *schedule* pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Hubungan Pelatihan Kerja Terhadap Motivasi Berprestasi

Pelatihan dalam perusahaan yang melibatkan setiap anggota dan staff menimbulkan reaksi peningkatan *skill* dan keterampilan yang dimiliki oleh para anggotanya (Wibowo & Ahmadi, 2025). Dalam hal ini peningkatan keterampilan akan mempermudah dalam pengerjaan tugas sesuai pekerjaan yang ditentukan. Pelatihan berhubungan dengan standardisasi yang diinginkan perusahaan. Bukan hanya *skill* yang dikembangkan melalui pelatihan tetapi juga perusahaan terbantu untuk beroperasi lebih baik lagi dan siap berkompetisi (Lestari & Hadiyanti,

2019). Pelatihan kerja mempunyai keuntungan seperti mempersiapkan pekerja untuk menghadapi teknologi baru, mengajarkan mereka untuk beroperasi secara efisien dari waktu ke waktu untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas tinggi, dan memperluas pemahaman mereka tentang budaya dan persaingan asing. Mempersiapkan karyawan untuk menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lain sehingga mendorong pegawai untuk berprestasi (Tanra et al, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Wijaya et al (2022) menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi berprestasi. Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H₁ : Ada hubungan positif signifikan pelatihan kerja terhadap motivasi berprestasi

2.5.2. Hubungan Kompetensi Terhadap Motivasi Berprestasi

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan (Zainal, Idris & Maryadi, 2024). Kompetensi sebagai salah satu cara dalam meningkatkan motivasi berprestasi. Hal ini karena dengan kompetensi yang tinggi, maka motivasi pegawai untuk berprestasi akan tinggi. Sebaliknya, apabila kompetensi pegawai rendah atau tidak sesuai dengan keahliannya, maka dorongan untuk berprestasi pun akan lemah (Dwiyanti, Heyanda & Susila, 2019). Pegawai dengan kompetensi yang tinggi akan melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya motivasi untuk berprestasi agar perusahaan dapat berkembang dengan baik (Mulia & Saputra, 2017). Penelitian yang

dilakukan oleh Auliah, Muhajir dan Idawati (2024) menunjukkan bahwa ada pengaruh kompetensi terhadap motivasi berprestasi. Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 2 sebagai berikut:

H₂ : Ada hubungan positif signifikan kompetensi terhadap motivasi berprestasi

2.5.3. Hubungan Pelatihan Kerja Terhadap *Work It Self*

Pelatihan merupakan suatu proses yang dilakukan pegawai untuk mengerjakan pekerjaan sesuai standar dari perusahaan (Triastuti et al, 2021). Pelatihan memiliki peran terhadap mengembangkan kompetensi pegawai. Pelatihan ini membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan di bidangnya. Pelatihan yang diberikan bertujuan membekali para karyawan dalam memberikan pengalaman dan pengetahuan pada pekerjaan yang akan dilakukan (Pranowo, Sunaryo & Khoirul, 2020). Ketika pegawai merasa memiliki keterampilan dan kemampuan khusus, mereka merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya, hal ini meningkatkan esensi dari pekerjaan itu sendiri (Yuniarti, Pahlawansjah & Santoso, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Jami, Juniawan dan Utami (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh pelatihan kerja terhadap *work it self*. Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut:

H₃ : Ada hubungan positif signifikan pelatihan kerja terhadap *work it self*

2.5.4. Hubungan Kompetensi Terhadap *Work It Self*

Kompetensi yaitu karakteristik yang mendasari kepribadian yang dalam dan melekat pada diri karyawan serta perilaku yang dapat memprediksi berbagai penugasan kerja sehingga karyawan dapat ditugaskan pada berbagai karakteristik

pekerjaan (Auliah, Muhajir & Idawati, 2024). Seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas akan sangat dipengaruhi oleh kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas. Oleh karena itu, agar tugas ini dapat diselesaikan dengan baik, harus dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi di bidangnya (Wiranata, 2020). Karyawan yang memiliki kemampuan yang memadai akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam program kerja. Hal ini terjadi karena karyawan tersebut dapat mencurahkan seluruh kemampuannya untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Zainal, Idris & Maryadi, 2024). Sehingga kompetensi seorang karyawan dapat memprediksi *work it self* pegawai, artinya apabila pegawai memiliki kompetensi yang tinggi maka dengan sendirinya karyawan tersebut akan memiliki *work it self* yang tinggi pula (Wijayanto, & Riani, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Zainal, Idris dan Maryadi (2024) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap *work it self* pegawai. Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 4 sebagai berikut:

H₄ : Ada hubungan positif signifikan kompetensi terhadap *work it self*

2.5.5. Hubungan Motivasi Berprestasi Terhadap *Work It Self*

Motivasi berprestasi sebagai keinginan yang dapat mendorong individu hingga mencapai sebuah keberhasilan dalam persaingan atau kompetisi dengan beberapa ukuran keunggulan (*standard of excellence*) (McClelland, 2018). Motivasi berprestasi rendah dapat meningkatkan tingkat prokrastinasi dan menurunkan kemampuan bertanggung jawab pada tugas yang dimiliki dan pada

akhirnya menurunkan *work it self* karyawan itu sendiri (Wijaya et al, 2022). Sebaliknya adanya motivasi berprestasi yang tinggi membuat pegawai berusaha mencapai target yang dianggap bermakna dan penting (*work it self*), sekalipun dihadapkan pada hambatan (Bangung, Hariani, & Walipah, 2020). Penelitian Fadri, Saam dan Suarman (2021) menunjukkan bahwa ada pengaruh motivasi berprestasi dengan *work it self* pegawai. Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 5 sebagai berikut:

H₅ : Ada hubungan positif signifikan motivasi berprestasi terhadap *work it self*

2.5.6. Hubungan Pelatihan Kerja Terhadap Work It Self Melalui Motivasi Berprestasi

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memotivasi pegawai untuk berkerja dengan profesional di bidangnya (Pranowo, Sunaryo & Khoirul, 2020). Program pelatihan yang baik dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugas, hal tersebut dapat menjadi dorongan pegawai untuk berprestasi yang semuanya dapat berujung pada peningkatan *work it self* (Wibowo & Ahmadi, 2025). Persepsi karyawan terhadap kemungkinan pelatihan dan pengembangan berhubungan positif dengan motivasi berprestasi. Jika motivasi seseorang untuk mencapai sesuatu tujuan semakin tinggi maka semakin tinggi pula usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Hanya pegawai yang memiliki motivasi berprestasi tinggi yang akan menunjukkan *work it self* yang baik, di mana pegawai cenderung puas akan pekerjaan tidak hanya sekedar selesai, melainkan pekerjaan itu harus sesuai dengan tujuan yang telah dirancang (Santika, Sujana & Novarini, 2022). Penelitian Mochkhlis et al (2023)

menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mampu memediasi pengaruh pelatihan kerja terhadap makna pekerjaan. Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 6 sebagai berikut:

H₆ : Ada hubungan positif signifikan pelatihan kerja terhadap *work it self* melalui motivasi berprestasi

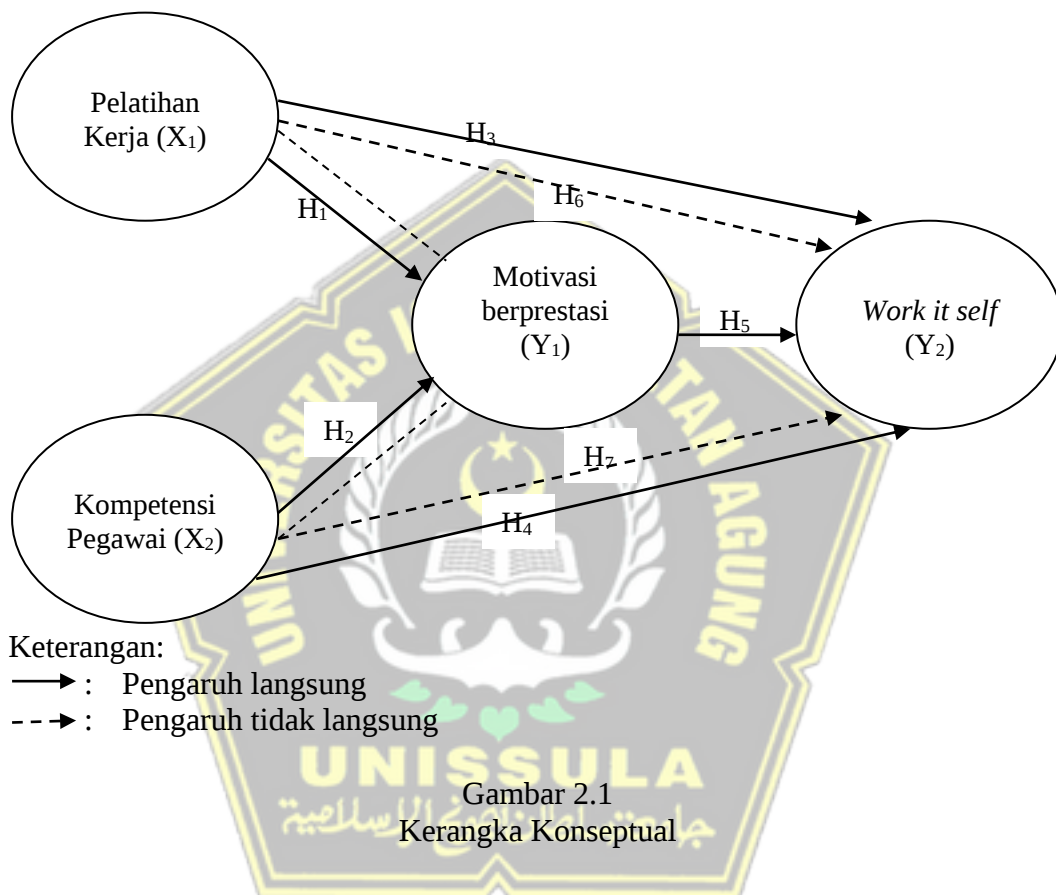
2.5.7. Hubungan Kompetensi Terhadap Work It Self Melalui Motivasi Berprestasi

Kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitude*) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya (Khoirurrahman, Rosa & Haryana, 2022). Kompetensi pegawai dapat menciptakan peluang untuk pengakuan dan penghargaan, hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi berprestasi (Putra, Suryadi & Sudirman, 2024). Pegawai yang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki *work it self* yang tinggi dengan menunjukkan sikap tanggung jawab penuh terhadap pekerjaannya, berani mengambil resiko, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja dan berjuang untuk merealisasikan rencana tersebut (Mansyur & Widodo, 2023). Penelitian yang dilakukan Palupiningtyas, Yuliamir dan rahayu (2022) menunjukkan bahwa motivasi berprestasi mampu memediasi pengaruh kompetensi terhadap makna pekerjaan. Berdasarkan beberapa literatur yang telah dijelaskan, maka diajukan hipotesis 7 sebagai berikut:

H₇ : Ada hubungan positif signifikan kompetensi terhadap *work it self* melalui motivasi berprestasi

2.6. Kerangka Konseptual

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



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan proses fungsional berupa pengumpulan data, analisis dan interpretasi informasi yang berkaitan dengan objek penelitian (Arikunto, 2018). Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan datanya (Sugiyono, 2019). Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yaitu penelitian yang membuktikan adanya sebab akibat dan hubungan yang mempengaruhi atau dipengaruhi dari dua atau lebih variabel yang diteliti (Arikunto, 2018). Tujuan dari *explanatory research* untuk menguji hipotesis-hipotesis dan menguji pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, dengan demikian strategi penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara pelatihan kerja, kompetensi pegawai dan *work it self* dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi di sektor pelayanan publik pada KPP Madya Semarang.

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap. Dengan kata lain populasi adalah

kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek atau individu yang sedang dikaji (Sugiyono, 2019), sehingga berdasarkan teori tersebut maka populasi di dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP madya Semarang yang berjumlah 117 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *total sampling*, yaitu pengambilan sampel di mana besar sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2019). Dengan kata lain, jumlah populasi sama dengan sampel yaitu sebanyak 117 pegawai KPP Madya Semarang tahun 2025.

3.3. Variabel dan Indikator

Definisi operasional adalah sifat-sifat objek yang sudah didefinisikan dan diamati (Nasrudin 2019). Untuk menghindari terjadinya perbedaan persepsi dalam menginterpretasikan pengertian setiap variabel menurut konteks penelitian ini, maka definisi operasional penelitian ini dibatasi sebagai berikut:

Tabel 3.1
Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	Pelatihan kerja	Serangkaian proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik dan sesuai dengan standar	1. Jenis pelatihan 2. Tujuan pelatihan 3. Metode yang digunakan 4. Waktu pelatihan (Mangkunegara, 2019)	Likert 1 - 5

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
2	Kompetensi pegawai	Kapasitas seseorang pegawai untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan	1. Pemahaman (<i>Understanding</i>) 2. Kemampuan (<i>Skill</i>) 3. Nilai (<i>Value</i>) 4. Sikap (<i>Attitude</i>) (Miftahul, 2017)	Likert 1 - 5
3	Motivasi berprestasi	Suatu bentuk dorongan yang ada pada diri pegawai untuk mencapai suatu standar prestasi	1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi 2. Berani mengambil dan memikul resiko 3. Memiliki tujuan yang realistik 4. Melakukan rencana kerja yang menyeluruh (McClelland, 2018)	Likert 1 – 5
4	<i>Work it self</i>	keadaan yang nyata dari pekerjaan yang disertai dengan semua tugas-tugasnya, baik tugas yang merupakan sumber dari perasaan senang maupun sebaliknya	1. <i>Task identity</i> (identitas tugas) 2. <i>Skill variety</i> (variasi keterampilan) 3. <i>Task Significance</i> (signifikansi tugas) 4. <i>Autonomy</i> (kebebasan) (Robbins, 2018)	Likert 1 – 5

3.4. Metode Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis dan Sumber data

Jenis data di dalam penelitian ini adalah data bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan data konkrit, data penelitian berupa angka-angka yang diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2018).

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup: identitas responden, pelatihan kerja, kompetensi pegawai, motivasi berprestasi dan *work it self*. Data sekunder adalah data yang diperoleh

dari pihak lain. Data tersebut meliputi data *company profil* dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

3.4.2. Cara Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner dengan jenis kuesioner tertutup, dimana pernyataan yang disampaikan kepada responden tertuang dalam daftar pertanyaan dan kemudian responden tinggal menjawab pada pilihan jawaban yang telah disediakan. Kuesioner tertutup digunakan untuk mendapatkan data tentang indikator-indikator dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapat data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai sebagai berikut untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju dengan :

1	2	3	4	5
Sangat tidak setuju	Tidak Setuju	Ragu-ragu	Setuju	Sangat Setuju

3.5. Teknik Analisis Data

3.5.1. Statistik Deskriptif

Deskripsi variabel digunakan untuk menggambarkan bagaimana responden menjawab pertanyaan terkait dengan variabel efektifitas penanganan komplain, kinerja pelayanan dan kepuasan pelanggan. Penilaian ini menggunakan analisis indeks dengan rumus (Ferdinan, 2019):

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

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

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variable, maka didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinan, 2019).

$$\text{Batas atas} : (\%F*5)/5 = (100*5)/5 = 100$$

$$\text{Batas bawah} : (\%F*1)/5 = (100*1)/5 = 20$$

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

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

Berdasarkan perhitungan diatas, dapat digunakan sebagai daftar interpretasi indeks berikut (Ferdinan, 2019):

$$\text{Rendah} : 20 - 46,7$$

$$\text{Sedang} : 46,8 - 73,5$$

$$\text{Tinggi} : 73,6 - 100$$

3.5.2. *Partial Least Square (PLS)*

Penelitian ini dianalisa menggunakan *Structural Equation Model (SEM)*, dengan menggunakan software PLS (*Partial Least Square*). SEM merupakan gabungan dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometrika dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi yang dapat tergambar melalui variable laten (tak terukur langsung) dan

diukur tidak langsung yang berdasar pada indikator-indikator (variabel manifest) (Ghozali, 2016). Analisis *partial least square* atau PLS adalah teknik statistika multivariate yang melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. PLS merupakan salah satu metode statistika SEM yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan yang spesifik pada suatu data, seperti ukuran sampel penelitian yang kecil dan hilangnya data dan multikolinearitas. Tujuan dari PLS adalah memprediksi pengaruh variabel X terhadap Y dan menjelaskan hubungan teoritis diantara kedua variabel (Abdillah & Jogiyanto, 2017).

Pada analisis PLS biasanya terdapat dua sub model, yang pertama yaitu model pengukuran atau bisa disebut outer model yang digunakan untuk uji validitas dan uji reabilitas sedang yang kedua yaitu model struktural atau bisa disebut inner model yang digunakan untuk uji kausalitas atau pengujian hipotesis untuk uji model prediksi. Berikut ini merupakan penjelasannya:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model atau model pengukuran menggambarkan hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya (eksogen atau endogen). Uji validitas sebagai pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur (Sekaran & Bougie, 2017). Uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya (Sekaran & Bougie, 2017). Selain itu, uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketetapan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015).

Menurut Latan dan Ghozali (2015), berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai outer model:

a. *Convergent validity*

Convergent validity merupakan model pengukuran yang berhubungan dengan prinsip yakni pengukuran (manifest variabel) dari konstruk yang seharusnya berkorelasi tinggi. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas *convergent* yakni nilai loading factor melebihi 0,7 untuk penelitian dengan sifat confirmatory dan nilai *loading factor* antara 0,6 – 0,7 untuk penelitian yang memiliki sifat exploratory masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

b. *Discriminant Validity*

Model pengukuran ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara menguji validitas ini dengan indikator refleksi yakni melihat pada nilai cross loading untuk setiap variabel harus > 0.60 . Cara lain yang dapat digunakan adalah membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

c. *Composite Reliability*

Dalam PLS-SEM, mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan item refleksi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Namun, menggunakan *Cronbach's Alpha* dalam menguji reliabilitas konstruk akan memberi nilai yang lebih rendah sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reliability*. *Rule thumb* yang

biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7.

d. *Second Order Confirmatory Factor Analysis*

Dalam PLS, pengujian second order konstruk akan melalui dua jenjang, pertama analisis dilakukan dari konstruk laten dimensi ke indikator-indikatornya dan kedua, analisis dari konstruk laten ke dimensinya. Proses dan tahapan pada pengujian konstruk multidimensional (*second order*) yang bersifat reflektif dalam PLS sama dengan konstruk unidimensional (*first order*). Pada tahap menggambar model penelitian, seluruh indikator yang ada di dimensi konstruk ditarik semuanya ke konstruk di higher order. Jika pada pengujian *convergent validity* dan *discriminant validity* (proses algoritma) terdapat indikator di salah satu konstruk (apakah indikator yang di *higher order* atau yang ada di dimensi konstruk) harus dihapus karena skor loading-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang di kedua jenjang (di *higher order* dan di dimensi konstruk) (Abdillah & Jogiyanto, 2017).

2. Evaluasi Model Pengukuran (*Inner Model*)

Model pengukuran inner model ini guna menunjukkan adanya hubungan atau energi estimasi antar variabel laten atau konstruk berdasarkan pada substantive theory. Dalam model structural PLS, dimulai dengan melihat pada R-Squares pada setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural (Ghozali & Latan, 2015). Adapun menurut Latan dan Ghozali (2015), berikut penjelasan lebih lanjut mengenai inner model:

a. R-square (R^2)

Untuk menilai model struktural dapat dimulai dengan melihat dari R-squares yang ada dalam setiap variabel endogen sebagai prediksi dari model struktural. Perubahan pada nilai R-square nantinya dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh pada variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel endogen yang memiliki pengaruh substansif. Nilai R-Squares 0.75, 0.50 dan 0.25 dan disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah.

b. *Bootstrapping* (Uji hipotesis)

Prosedur *bootstrapping* menggunakan keseluruhan sampel yang asli untuk melakukan resampling kembali. Pada metode resampling bootstrap, nilai signifikansi yang digunakan (*two tailed*) yaitu t-value 1,65 dengan significance level = 10%, 1,96 dengan level signifikan = 5% dan 2,58 dengan significance level = 1%).

c. Analisis SEM dengan Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dalam penelitian analisis menggunakan PLS dengan prosedur yang telah dikembangkan oleh Baron dan Kenny 1998 (dalam Ghazali & Latan, 2015) sebagai berikut:

- a. Model pertama, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
- b. Model kedua, yaitu menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada t-statistik $>1,96$
- c. Model ketiga, yaitu menguji secara simultan pengaruh variabel eksogen dan mediasi terhadap variabel endogen. Pada pengujian tahap terakhir,

jika hasil dari pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen tidak signifikan namun pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen signifikan pada t -statistik $> 1,96$, maka variabel mediasi terbukti dapat memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Responden dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Semarang. Hasil pengumpulan data dengan kuisisioner disebar menggunakan *google form*. Hasil penyebaran kuisisioner dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.1. Hasil Penyebaran Data

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	117
Kuesioner yang kembali	117
Kuisisioner yang dapat diolah	117

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

4.2. Deskripsi Karakteristik Responden

Berdasarkan jumlah sampel yang diperoleh yakni sebanyak 117 pegawai KPP Madya Semarang, dapat dipaparkan karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	87	74,4%
Perempuan	30	25,6%
Total	117	100%
Usia:		
<25 tahun	1	0,9%
25 – 35 tahun	35	29,9%
36 – 45 tahun	47	40,2%
>45 tahun	34	29,1%
Total	117	100%
Pendidikan:		
Diploma	26	22,2%

Karakteristik	Jumlah	Persentase
S1	53	45,3%
S2	38	32,5%
Total	117	100%
Masa kerja:		
5 – 10 tahun	24	20,5%
11 – 15 tahun	19	16,2%
16 – 20 tahun	32	27,4%
21 – 25 tahun	20	17,1%
>25 tahun	22	18,8%
Total	117	100%

Berdasarkan tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebanyak 74,4% pegawai KPP Madya Semarang adalah laki-laki, ini menjelaskan bahwa laki-laki cenderung memiliki perilaku kerja yang cekatan karena fisik yang lebih kuat dan secara umum laki-laki adalah pencari nafkah dalam keluarga. Selain itu, usia 36 - 45 tahun merupakan usia pegawai terbanyak di KPP Madya Semarang, usia ini merupakan usia dewasa matang dan produktif. Tingkat pendidikan paling banyak adalah S1 sebanyak 45,3%, ini menjelaskan bahwa mayoritas pegawai KPP Madya Semarang memiliki pendidikan tinggi. Data mengenai masa kerja memperlihatkan bahwa 27,4% telah bekerja selama 16 - 20 tahun, hal ini mengidentifikasi bahwa responden merupakan pegawai yang sudah lama bekerja di KPP Madya Semarang

4.3. Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel dimaksudkan untuk menerjemahkan tanggapan dari 100 pegawai KPP Madya Semarang terhadap indikator pengukur tiap variabel (pelatihan kerja, kompetensi pegawai, motivasi berprestasi dan *work it self*) apakah berada pada kategori sedang, rendah atau tinggi.

1. Deskripsi Pelatihan Kerja

Tabel 4.3. Deskripsi Pelatihan Kerja Pegawai KPP Madya Semarang

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Waktu Pelatihan	3	2,6	13	11,1	20	17,1	52	44,4	29	24,8	75,54 (Tinggi)
Tujuan Pelatihan			8	6,8	12	10,3	56	47,9	41	35	82,22 (Tinggi)
Metode yang Digunakan			8	6,8	13	11,1	54	46,2	42	35,9	82,24 (Tinggi)
Jenis Pelatihan			8	6,8	13	11,1	53	45,3	43	36,8	82,42 (Tinggi)
Rata-rata											80,61 (Tinggi)

Berdasarkan tabel 4.3, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai pelatihan kerja memiliki nilai indeks rata-rata 80,61 yang menandakan bahwa di KPP Madya Semarang memiliki pelatihan kerja pegawai yang tinggi. Tanggapan responden terkait jenis pelatihan menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 82,42 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang merasa jenis pelatihan yang diberikan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Kemudian tanggapan mengenai waktu pelatihan memperoleh nilai indeks 75,54 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang merasa durasi waktu pelatihan cukup untuk membahas seluruh materi secara menyeluruh.

2. Deskripsi Kompetensi Pegawai

Tabel 4.4. Deskripsi Kompetensi Pegawai KPP Madya Semarang

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kemampuan (Skill)			9	7,7	22	18,8	61	52,1	25	21,4	77,44 (Tinggi)
Sikap (Attitude)			11	9,4	25	21,4	42	35,9	39	33,3	78,62 (Tinggi)

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pemahaman (<i>Understanding</i>)			7	6	23	19,7	58	49,6	29	24,8	78,70 (Tinggi)
Nilai (<i>Value</i>)			11	9,4	23	19,7	44	37,6	39	33,3	78,96 (Tinggi)
Rata-rata											78,43 (Tinggi)

Berdasarkan tabel 4.4, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai kompetensi pegawai memiliki nilai indeks rata-rata 78,43 yang menandakan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki kompetensi yang tinggi. Tanggapan responden terkait nilai (*value*) menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 78,96 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang berperilaku sesuai nilai dan norma yang berlaku di organisasi. Kemudian tanggapan mengenai kemampuan (*skill*) memperoleh nilai indeks 77,44 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang menguasai teknik-teknik dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

3. Deskripsi Motivasi Berprestasi

Tabel 4.5. Deskripsi Motivasi Berprestasi Pegawai KPP Madya Semarang

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi	2	1,7	5	4,3	19	16,2	59	50,4	32	27,4	79,50 (Tinggi)
Memiliki tujuan yang realistik			8	6,8	16	13,7	49	41,9	44	37,6	82,06 (Tinggi)
Melakukan rencana kerja yang menyeluruh			10	8,5	11	9,4	48	41	48	41	82,84 (Tinggi)

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Berani mengambil dan memikul resiko	1	0,9	5	4,3	12	10,3	53	45,3	46	39,3	83,62 (Tinggi)
Rata-rata											82,01 (Tinggi)

Berdasarkan tabel 4.5, menunjukkan bahwa tanggapan responden mengenai motivasi berprestasi memiliki nilai indeks rata-rata 82,01 yang menandakan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki motivasi berprestasi yang tinggi. Tanggapan responden terkait berani mengambil dan memikul resiko menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 83,62 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang berani mengambil resiko dalam pekerjaan sebagai bagian dari proses belajar dan berkembang. Kemudian tanggapan mengenai memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi memperoleh nilai indeks 79,50 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

4. Deskripsi *Work it Self*

Tabel 4.6. Deskripsi Motivasi *Work it Self* Pegawai KPP Madya Semarang

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Skill variety</i> (variasi keterampilan)			9	7,7	22	18,8	57	48,7	29	24,8	78,12 (Tinggi)
<i>Autonomy</i> (kebebasan)			6	5,1	24	20,5	45	38,5	42	35,9	81,04 (Tinggi)
<i>Task identity</i> (identitas tugas)			9	7,7	15	12,8	53	45,3	40	34,2	81,20 (Tinggi)

Indikator	STS (1)		TS (2)		KS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks (Kategori)
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Task Significance</i> (signifikansi tugas)			7	6	22	18,8	41	35	47	40,2	81,88 (Tinggi)
Rata-rata											80,56 (Tinggi)

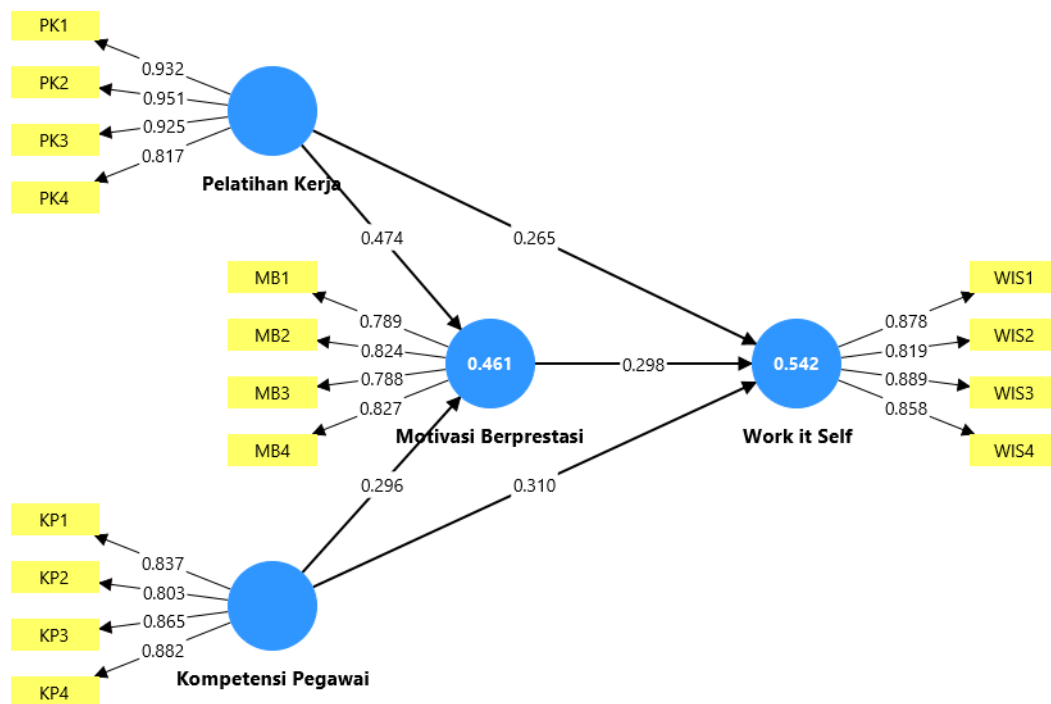
Berdasarkan tabel 4.6, menunjukkan bahwa tanggapan responden

mengenai *work it self* memiliki nilai indeks rata-rata 80,56 yang menandakan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki *work it self* yang tinggi. Tanggapan responden terkait *task significance* (signifikansi tugas) menjadi indikator tertinggi dengan nilai indeks sebesar 81,88 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang merasa pekerjaannya memberikan kontribusi yang berarti bagi organisasi. Kemudian tanggapan mengenai *skill variety* (variasi keterampilan) memperoleh nilai indeks 78,12 menjadi indikator terendah dalam variabel ini, tetapi masih masuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang tidak merasa pekerjaannya monoton atau membosankan.

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

4.4.1. Evaluasi *Measurement Model* (*Outer Model*)

Pengujian *outer model* digunakan menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Outer Model (Measurement Model)

Terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa data dengan SmartPLS untuk menilai outer model yaitu validitas (*convergent validity*, *discriminant validity*) dan reliabilitas (*composite reliability*, *cronbach's alpha*) dengan hasil dijelaskan sebagai berikut:

1. Convergent Validity

Penilaian *convergent validity* berdasar korelasi antara item score/component score yang diestimasi dengan Software PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang diukur. Dalam penelitian ini akan digunakan batas *outer loading* sebesar 0.70.

Tabel 4.7. Pengujian Convergent Validity (Outer Loading)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Pelatihan Kerja	PK1	0.932	Valid
	PK2	0.951	Valid
	PK3	0.925	Valid

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
	PK4	0.817	Valid
Kompetensi Pegawai	KP1	0.837	Valid
	KP2	0.803	Valid
	KP3	0.865	Valid
	KP4	0.882	Valid
Motivasi Berprestasi	MB1	0.789	Valid
	MB2	0.824	Valid
	MB3	0.788	Valid
	MB4	0.827	Valid
<i>Work it Self</i>	WIS1	0.878	Valid
	WIS2	0.819	Valid
	WIS3	0.889	Valid
	WIS4	0.859	Valid

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4.6. Nilai *outer loading* atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi *convergen validity* karena memiliki nilai *outer loading* > 0.70. Kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity suatu model dianggap baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya.

Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.8. Pengujian *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Variabel	Kompetensi Pegawai	Motivasi Berprestasi	Pelatihan Kerja	<i>Work it self</i>
KP1	0.837	0.438	0.417	0.469
KP2	0.803	0.496	0.469	0.546
KP3	0.865	0.426	0.425	0.490
KP4	0.882	0.483	0.468	0.559
MB1	0.340	0.789	0.444	0.462
MB2	0.411	0.824	0.500	0.518
MB3	0.484	0.788	0.438	0.429
MB4	0.511	0.827	0.621	0.609

Variabel	Kompetensi Pegawai	Motivasi Berprestasi	Pelatihan Kerja	Work it self
PK1	0.507	0.578	0.932	0.609
PK2	0.502	0.559	0.951	0.554
PK3	0.543	0.568	0.925	0.579
PK4	0.355	0.584	0.817	0.489
WIS1	0.635	0.645	0.681	0.878
WIS2	0.501	0.505	0.506	0.819
WIS3	0.500	0.484	0.454	0.889
WIS4	0.435	0.519	0.427	0.858

Berdasarkan tabel 4.7 diketahui nilai *outer loading* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *outer loading* lebih besar dibanding nilai *outer loading* variabel laten lainnya. Artinya, variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik. Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah *Fornel Larcker Criterion* dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk.

Tabel 4.9 Pengujian *Discriminant Validity* (*Fornell Larckel Criterion*)

Variabel	Kompetensi Pegawai	Motivasi Berprestasi	Pelatihan Kerja	Work it self
Kompetensi Pegawai	0.847			
Motivasi Berprestasi	0.546	0.807		
Pelatihan Kerja	0.527	0.631	0.908	
Work it Self	0.612	0.634	0.616	0.862

Berdasarkan tabel di atas, nilai *fornell larckel criterion* pada masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel lain yang ada di sampingnya sehingga diskriminan validitasnya terpenuhi. *Discriminant validity* juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0.5 untuk model yang baik.

Tabel 4.10 Pengujian *Discriminant Validity* (*Average Variance Extracted*)

No	Variabel	AVE	Keterangan
1	Kompetensi Pegawai	0.718	Valid
2	Motivasi Berprestasi	0.652	Valid
3	Pelatihan Kerja	0.824	Valid
4	<i>Work it Self</i>	0.742	Valid

Berdasarkan tabel di atas, nilai AVE pada variabel kompetensi pegawai (0.718), motivasi berprestasi (0.652), pelatihan kerja (0.824) dan *work it self* (0.742) > 0.5 sehingga *discriminant validity* terpenuhi. kesimpulannya konstruk untuk semua variabel bisa digunakan untuk diuji hipotesis.

3. Reliabilitas

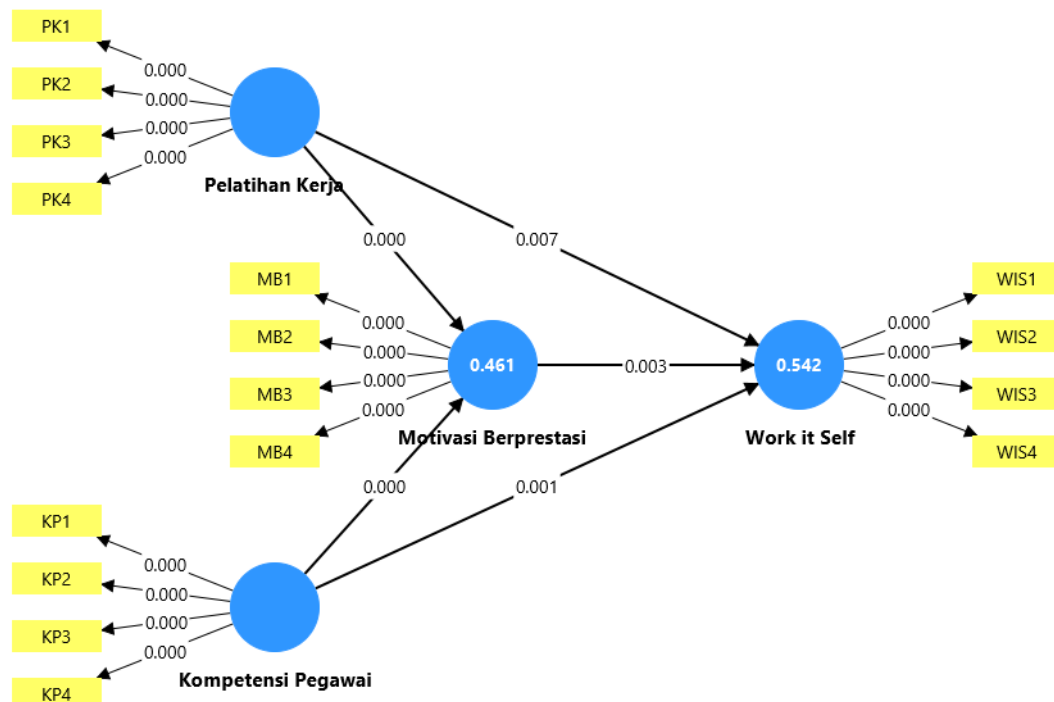
Tabel 4.11 *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Kompetensi Pegawai	0.871	0.869	Reliabel
Motivasi Berprestasi	0.836	0.823	Reliabel
Pelatihan Kerja	0.930	0.927	Reliabel
<i>Work it Self</i>	0.903	0.885	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas nilai *composite reliability* setiap variabel laten adalah ≥ 0.7 sehingga model dinyatakan memiliki reabilitas yang tinggi. Nilai *cronbach alpha* sebesar ≥ 0.60 yang berarti indikator variabel-variabel tersebut reliabel.

4.4.2. Evaluasi *Structural Model* (*Inner Model*)

Adapun *model struktural* dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Inner Model (Model Struktural)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, maka yang berikutnya adalah evaluasi model struktural yang meliputi model fit, R^2 dan F^2 dengan hasil sebagai berikut:

1. Uji Kebaikan 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	0.077	Fit
2	d_ULS	> 0.05	0.800	Fit
3	d_G	> 0.05	0.425	Fit
4	Chi-Square	$> X^2_{tabel}$ (df = 113; $X^2_{tabel} = 89.4605$)	232.952	Fit

No	Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
5	NFI	Mendekati 1	0.813	Fit

Hasil analisis menunjukkan 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 dievaluasi 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	Adjusted R-Square
1	Motivasi Berprestasi	0.461	0.450
2	<i>Work it Self</i>	0.542	0.527

Berdasarkan tabel 4.13 diperoleh nilai *Adjusted R-square* motivasi berprestasi sebesar 0.450, hal ini berarti 45% variasi atau perubahan motivasi berprestasi dipengaruhi oleh pelatihan kerja dan kompetensi pegawai sedangkan sisanya sebesar 55% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R-square work it self* sebesar 0.527, hal ini berarti 52,7% variasi atau perubahan *work it self* dipengaruhi oleh pelatihan kerja, kompetensi pegawai dan motivasi berprestasi, sisanya sebesar 47,3% 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
Pelatihan Kerja -> Motivasi Berprestasi	0.301	Sedang
Kompetensi pegawai -> <i>Work it Self</i>	0.135	Kecil
Kompetensi pegawai -> Motivasi Berprestasi	0.117	Kecil
Motivasi Berprestasi -> <i>Work it Self</i>	0.104	Kecil
Pelatihan Kerja -> <i>Work it Self</i>	0.085	Kecil

Berdasarkan tabel 4.14, dapat dilihat hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif sedang terjadi pada variabel pelatihan kerja terhadap motivasi berprestasi (0.301). Sedangkan hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel kompetensi pegawai terhadap motivasi berprestasi (0.117), kompetensi pegawai terhadap *work it self* (0.135), motivasi berprestasi terhadap *work it self* (0.104) dan pelatihan kerja terhadap *work it self* (0.085).

4.4.3. Evaluasi Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam konteks ini bertujuan untuk memvalidasi atau membantah dugaan awal peneliti mengenai hubungan antar variabel, pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas estimasi diuji dengan *t*- statistik melalui prosedur *bootstrapping*.

1. Evaluasi Hipotesis Pengaruh Langsung

Dasar pengujian hipotesis dalam penelitian ini adalah nilai yang

terdapat pada *path coefficient*. Hasil *path coefficient* untuk pengujian model struktural dilakukan dengan membandingkan angka *p-value* dengan *alpha* (0.005) atau t-statistik sebesar (>1.96). Hasil *path coefficient* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15. *Path Coeffisien*

Hipotesis		Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₁	Pelatihan Kerja -> Motivasi Berprestasi	0.474	5.676	0.000	H ₁ diterima
H ₄	Kompetensi Pegawai -> <i>Work it Self</i>	0.310	3.245	0.001	H ₄ diterima
H ₅	Motivasi Berprestasi -> <i>Work it Self</i>	0.298	3.015	0.003	H ₅ diterima
H ₂	Kompetensi Pegawai -> Motivasi Berprestasi	0.296	3.643	0.000	H ₂ diterima
H ₃	Pelatihan Kerja -> <i>Work it Self</i>	0.265	2.700	0.007	H ₃ diterima

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

a. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan kerja terhadap motivasi berprestasi adalah sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai T-Statistics ($5.676 > 1.96$). Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.474 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis pertama, yaitu pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi, yang berarti H₁ diterima. Dengan demikian maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan kerja pada pegawai di sebuah perusahaan akan dapat mendorong tingginya motivasi berprestasi. Ketika seorang pegawai aktif mengikuti pelatihan kerja kemudian dia

terdoktrin untuk semangat berkarya pada sebuah perusahaan dan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi maka kemudian akan mendorong dirinya untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas terhadap perusahaan.

b. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kompetensi pegawai terhadap motivasi berprestasi adalah sebesar $0.000 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(3.643) > 1.96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.296 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kedua, yaitu kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi, yang berarti H_2 diterima.

Hasil penelitian ini dapat dideskripsikan bahwa seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang bagus akan dapat mendorong secara pribadi untuk meningkatkan prestasi dalam berkarya di sebuah perusahaan. Kompetensi pegawai menjadi faktor penting baik untuk meningkatkan kinerja, loyalitas keterampilan maupun untuk meningkatkan motivasi berprestasi. Orang yang memiliki motivasi berprestasi kemudian akan diimplementasikan dalam karya nyata dalam wujud kontribusi pada perusahaan.

c. Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh pelatihan kerja terhadap *work it self* adalah sebesar $0.007 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(2.700) > 1.96$. Sedangkan original

sampel mempunyai nilai 0.265 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis ketiga, yaitu pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*, yang berarti H_3 diterima.

Pelatihan kerja yang diberikan oleh seorang pegawai pada sebuah perusahaan akan mendorong pegawai tersebut merasa nyaman dalam bekerja merasa bahwa pekerjaan itu adalah bagian dari dirinya menganggap bahwa pekerjaan adalah satu kesatuan sebagai wujud pribadinya berkarya di sebuah perusahaan. Oleh karena itu pelatihan menjadi faktor penting untuk mewujudkan asumsi pegawai bahwa pekerjaan ini adalah bagian dari dirinya sendiri yang perlu ditingkatkan sehingga dapat mendorong kinerjanya pada sebuah perusahaan.

d. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh kompetensi pegawai terhadap *work it self* adalah sebesar $0.001 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(3.245) > 1.96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.310 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis keempat, yaitu kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*, yang berarti H_4 diterima.

Hasil penelitian ini dapat dinarasikan secara deskriptif bahwa kompetensi pegawai menjadi faktor penting untuk memberikan penguatan kepada pegawai dan membentuk sikap positif dalam bekerja yang berasumsi bahwa pekerjaan ini adalah bagian dari dirinya sendiri yang harus terus ditingkatkan dalam berkarya bersama-sama pada sebuah

perusahaan.

e. Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values yang membentuk pengaruh motivasi berprestasi terhadap *work it self* adalah sebesar $0.003 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(3.015) > 1.96$, sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.298 (positif). Hasil ini mendukung hipotesis kelima, yaitu motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*, yang berarti H_5 diterima.

Hasil penelitian ini dapat dinarasikan bahwa motivasi berprestasi yang baik akan mendorong terjadinya *work it self*. Orang dengan motivasi kerja dan motivasi berprestasi yang baik kemudian akan membangun sebuah persepsi dalam dirinya bahwa pekerjaan ini adalah bagian dari kepribadiannya artinya bahwa pekerjaan ini penting untuk dirinya agar terus ditingkatkan skill dan keterampilannya yang dapat mendorong kinerja dan berkarya pada perusahaan.

2. Evaluasi Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Efek Mediasi)

Hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung melalui motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi dilakukan dengan melihat hasil *specific Indirect Effect* yang dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.16. *Spesific Indirect Effect*

	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistik	P values	Keputusan
H ₆	Pelatihan Kerja -> Motivasi Berprestasi -> <i>Work it Self</i>	0.141	2.573	0.010	H ₆ diterima
H ₇	Kompetensi Pegawai -> Motivasi Berprestasi -> <i>Work it Self</i>	0.088	2.283	0.022	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. Peran Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *spesific indirect effect* adalah sebesar $0.010 < 0.05$ dan nilai T-Statistics positif (2.573) > 1.96 dengan nilai original sampel sebesar 0.141 (positif) hasil ini mendukung hipotesis keenam yaitu motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap *work it self*, yang berarti H_6 diterima.

b. Peran Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis, diketahui bahwa nilai P-Values *spesific indirect effect* adalah sebesar $0.022 < 0.05$ dan nilai T-Statistics positif (2.283) > 1.96 dengan nilai original sampel sebesar 0.088 (positif) hasil ini mendukung hipotesis ketujuh yaitu motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap *work it self*, yang berarti H_7 diterima.

4.5. Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil uji hipotesis 1 ditemukan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dengan nilai P-Values $0.000 < 0.05$

dan nilai T-Statistics (5,676) > 1.96. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.474 (positif). Hal ini menunjukkan semakin baik pelatihan kerja yang diberikan maka akan meningkatkan motivasi berprestasi karyawan. Pelatihan memberikan karyawan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan baru, sehingga mereka lebih percaya diri dan mampu dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk berprestasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sormin (2024); Ida (2023); Siagian dkk (2023); Kusumawati & Wahyuni (2019) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Dengan mengikuti pelatihan, karyawan dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka dalam pekerjaan mereka. Hal ini memberikan mereka rasa percaya diri yang lebih besar dan meningkatkan kepuasan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Selain itu, pelatihan juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir mereka dan mencapai pertumbuhan pribadi. Dengan adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk berprestasi.

Motivasi diartikan sebagai semua kekuatan pendorong internal dan eksternal yang membuat individu melakukan suatu aktivitas, yang menentukan batasan dan bentuk aktivitas yang berorientasi pada pencapaian tujuan tertentu (Robescu & Iancu, 2016). Sedangkan McClelland (2018) mengartikan motivasi berprestasi sebagai keinginan yang dapat mendorong

individu hingga mencapai sebuah keberhasilan dalam persaingan atau kompetisi dengan beberapa ukuran keunggulan (*standard of excellence*). Ketika karyawan termotivasi, mereka cenderung lebih berdedikasi, fokus, dan berusaha mencapai tujuan yang ditetapkan. Adanya motivasi berprestasi yang tinggi membuat individu berusaha mencapai target belajar yang dianggap bermakna dan penting, sekalipun dihadapkan pada hambatan (Bangung, Hariani, & Walipah, 2020).

Pelatihan yang efektif juga dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab mereka, serta memberikan tujuan yang jelas dan dukungan dalam mencapai hasil yang diharapkan. Dengan motivasi berprestasi yang ditingkatkan melalui pelatihan, karyawan cenderung meningkatkan kinerja mereka, mencapai target yang ditetapkan, dan memberikan kontribusi yang lebih baik bagi kesuksesan perusahaan. Elnaga & Imran (2018) menyatakan karyawan yang mengikuti pelatihan secara terencana, teratur, dan berkelanjutan memiliki motivasi untuk berprestasi dan kompetensi yang baik yang membuat mereka memiliki *confidence* dalam melakukan tugas mereka.

4.5.2 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Motivasi Berprestasi

Hasil uji hipotesis 2 ditemukan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi dengan nilai P-Values $0.000 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(3.643) > 1.96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0,296 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi, maka semakin kuat motivasi pegawai untuk berprestasi. Ketika

seorang pegawai memiliki kompetensi yang tinggi, ia merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya karena memiliki kemampuan dan pengetahuan yang memadai. Kepercayaan diri ini berdampak pada meningkatnya motivasi untuk terus berprestasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudira (2022); Lianasari & Ahmadi (2022); Nurjanah & Solehudin (2023); Suzanna, Fauzan & Komari (2023); Fitria, Susilowati & Fauzan (2024) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi. Hal ini dapat diartikan pegawai yang merasa kompeten cenderung memiliki rasa percaya diri lebih tinggi, merasa lebih dihargai oleh rekan dan atasan, serta memiliki kepuasan kerja yang lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi untuk berprestasi.

Menurut Gibbons (2020) kompetensi merujuk pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugasnya secara efektif dan efisien. Sementara itu, motivasi kerja merujuk pada dorongan internal atau eksternal yang mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja, dimana karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung merasa lebih percaya diri dan mampu menyelesaikan tugas mereka. Ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik mereka, atau keinginan dari dalam diri mereka sendiri untuk sukses. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mampu melaksanakan tugas mereka dengan baik, ini dapat menumbuhkan rasa pencapaian dan kepuasan, yang pada gilirannya dapat mendorong motivasi mereka untuk terus berprestasi.

Kompetensi baik kompetensi fisik maupun kompetensi intelektual bagi seseorang adalah merupakan modal dasar dalam setiap melaksanakan suatu pekerjaan apa pun bentuk dan lingkup pekerjaannya. Meningkatnya kompetensi dapat mendorong peningkatan motivasi kerja, baik karena merasa lebih mampu atau karena adanya kesempatan untuk berkembang dan mencapai tujuan yang lebih besar. Hal ini sesuai dengan pernyataan Mahyudin & Pinaraswati (2021) bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan akan termotivasi untuk dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik dan tuntas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

4.5.3 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis 3 ditemukan pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self* dengan nilai P-Values sebesar $0.007 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(2.700) > 1.96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.265 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pelatihan kerja, semakin tinggi meningkatnya *work it self* pegawai. *Work it self* merujuk pada kepuasan karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu bagaimana mereka merasa bahwa pekerjaan mereka menarik, menantang, dan memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para guru sesuai dari keinginan perusahaan yang bersangkutan (Nugraha, 2017). Pelatihan yang berkualitas membantu

karyawan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka yang pada gilirannya meningkatkan *work it self* karyawan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas dengan lebih baik, lebih cepat, dan dengan lebih sedikit kesalahan.

Karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya saat ini sudah tepat tentunya akan membuat karyawan akan semakin semangat untuk menjalankan tugas-tugas dalam pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang tepat juga memancing karyawan untuk terus meningkatkan kapabilitasnya dalam bidang tersebut dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar. Tugas-tugas yang akan dijalankan tentunya akan semakin mudah dan tidak merasa terbebani sehari-hari. Serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Fenomena gap yang terjadi di KPP Madya Semarang adalah adanya keluhan terkait pelaksanaan pelatihan. Berdasarkan tanggapan dari responden atas kuesioner yang dibagikan, deskripsi pelatihan kerja dengan nilai indeks terendah (walaupun masih termasuk dalam kategori tinggi) adalah indikator waktu pelatihan yaitu sebesar 75,54. Ketika responden diminta untuk menjawab pertanyaan terbuka terkait pelatihan yang efektif, jawaban responden adalah sebagai berikut : 48,70% responden menghendaki agar pelatihan tidak mengganggu waktu bekerja, 66,10% responden menghendaki pelatihan dilakukan secara luring (*offline*), 21,70% responden menghendaki pelatihan dilakukan secara daring (*online*), dan 47,00% responden menghendaki pelatihan yang berkelanjutan dan dievaluasi secara berkala.

Luthans (2019) mendefinisikan pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan di mana karyawan menemukan jati diri mereka sendiri, serta menemukan tugas yang menarik, peluang belajar dan bisa bertanggungjawab atas pekerjaannya. *Work it self* yang positif mendorong karyawan untuk secara aktif mencari peluang belajar dan pengembangan keterampilan melalui pelatihan, Pelatihan membantu mereka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan pekerjaan dengan lebih baik, sehingga memenuhi kebutuhan pekerjaan itu sendiri (Mansyur & Widodo, 2023).

4.5.4 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis 4 ditemukan kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self* dengan nilai P-Values sebesar $0.001 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(3.245) > 1.96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.310 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi maka meningkatkan *work it self*. Hal ini diartikan peningkatan kompetensi karyawan secara signifikan akan berdampak pada kualitas dan hasil pekerjaan mereka. Hal ini terjadi karena karyawan dengan kompetensi tinggi mampu melakukan pekerjaan dengan lebih efisien, efektif, dan inovatif, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas hasil kerja (*work it self*).

Kompetensi menjadi salah satu yang berperan dalam mendorong kepuasan kerja karyawan. Menurut Sutrisno (2017) kompetensi adalah salah satu komponen penting yang harus dimiliki oleh karyawan karena, jika karyawan memiliki kompetensi yang cukup meliputi kemampuan dan keterampilan, ini akan membuat karyawan lebih baik dan cepat dalam

menyelesaikan pekerjaannya. Kompetensi menjadi penting karena kegiatan yang dilakukan bersumber pada kemampuan dan pengetahuan. Karena, kemampuan dan pengetahuan akan membuat karyawan mengerjakan tugas dengan lebih baik. Mereka juga cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam mencari solusi untuk masalah yang dihadapi, sehingga meningkatkan kualitas dan hasil pekerjaan.

Sedangkan *work it self* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2018) Pekerjaan Itu Sendiri (*Work it self*) merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab, kemajuan untuk karyawan. Sehingga hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratiwi (2019) bahwa kompetensi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karena adanya *work it self*.

4.5.5 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis 5 ditemukan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self* dengan nilai P-Values sebesar $0.003 < 0.05$ dan nilai T-Statistics $(3.015) > 1.96$. Sedangkan original sampel mempunyai nilai 0.298 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi berprestasi maka meningkatkan *work it self*. Semakin tinggi motivasi berprestasi seseorang, semakin besar pula dorongan untuk bekerja lebih baik, mencapai tujuan, dan meningkatkan kinerja di tempat kerja. Motivasi berprestasi mendorong seseorang untuk berupaya keras, mengatasi tantangan,

dan mencapai hasil yang memuaskan, sehingga berdampak positif pada prestasi kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Waskito (2024) bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*. Menurut Falahy, (2020) motivasi berprestasi adalah dorongan yang berasal dari dalam diri orang-orang untuk berprestasi dan berusaha berprestasi dalam upaya untuk mencapai tujuan. Karyawan akan bekerja lebih baik jika mereka sungguh-sungguh diberi motivasi. Karyawan yang berhasil karena adanya motivasi berprestasi akan memberikan sumbangan yang berharga kepada perusahaan. Sehingga motivasi berprestasi akan berakibat pada pekerjaan itu sendiri.

Motivasi berprestasi juga berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, karena mereka merasa berhasil dan mencapai tujuan. Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan *work it self*. Pekerjaan itu sendiri memainkan bermacam-macam peran utama dalam menentukan bagaimana karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Menurut Hariandja (2020) pekerjaan itu sendiri (*work it self*) dimana pekerjaan membutuhkan keahlian sesuai dengan bidangnya masing-masing. Seseorang akan mengalami kepuasan kerja apabila pekerjaannya sesuai dengan bidangnya.

Pada penelitian ini dapat diartikan motivasi berprestasi yang muncul pada karyawan berpengaruh terhadap pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Motivasi berprestasi merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan

kinerja dan kualitas pekerjaan karyawan. Dengan memberikan dukungan dan penghargaan yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan motivasi berprestasi karyawan dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Tingkat motivasi yang tinggi terbukti dapat membuat karyawan akan lebih bersemangat, berdedikasi dan berfokus dalam menjalankan setiap tugas mereka. Mereka lebih cenderung menunjukkan inisiatif, berpartisipasi aktif dalam tim, dan bekerja keras untuk mencapai tujuan perusahaan (Ramadhan & Wahyuni, 2024).

4.5.6 Peran Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap *Work it Self*

Hasil uji hipotesis 6 ditemukan bahwa motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap *work it self* dengan *P-Values specific indirect effect* adalah sebesar $0.010 < 0.05$ dan nilai *T-Statistics* positif ($2.573 > 1.96$) dengan nilai *original sampel* sebesar 0.141 (positif). Hal ini menunjukkan pelatihan yang baik dapat meningkatkan motivasi berprestasi, yang selanjutnya meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan kualitas dan hasil kerja.

Hasil penelitian sebelumnya Muzaffar et al. (2017) bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, sangat penting untuk menginspirasi karyawan dengan cara memberikan pelatihan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam pekerjaan. Jika seorang karyawan aktif mengikuti pelatihan, maka dapat meningkatkan motivasi berprestasinya. Kemudian,

karyawan tersebut akan lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam pekerjaan, mengatur waktu dengan baik, dan meningkatkan kualitas kerjanya. Ini akan berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja dan hasil kerjanya.

Motivasi berprestasi menjadi komponen yang sangat berperan dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas. Karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan mempunyai semangat, keinginan dan energi yang besar dalam diri individu untuk bekerja seoptimal mungkin. Menurut Stenberg dan Williams (2019) mengungkapkan berprestasi mengacu pada keinginan individu untuk berprestasi secara signifikan, penguasaan keterampilan, kontrol, atau standar yang tinggi. Sedangkan Robbins dan Judge (2018) bahwa motivasi berprestasi adalah dorongan untuk berprestasi, untuk pencapaian yang berhubungan dengan serangkaian standar, dan berusaha untuk berhasil.

Dengan demikian hasil penelitian dapat disimpulkan pelatihan yang baik dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan motivasi berprestasi, yang selanjutnya meningkatkan keterlibatan dalam pekerjaan (*work it self*), dan produktivitas karyawan. Dengan menyediakan kesempatan untuk pengembangan diri dan profesional, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif. .

4.5.7 Peran Motivasi Berprestasi dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi

Pegawai terhadap *Work it Self*

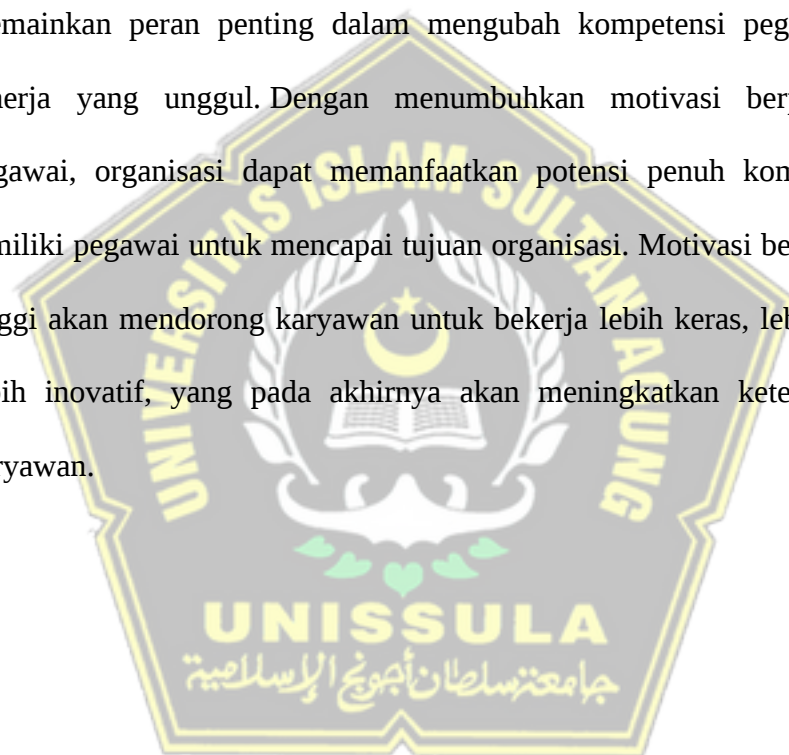
Hasil uji hipotesis 7 ditemukan motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap *work it self* dengan nilai P-Values *specific indirect effect* adalah sebesar $0.022 < 0.05$ dan nilai T-Statistics positif ($2.283 > 1.96$) dengan nilai original sampel sebesar 0.088 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi berprestasi bertindak sebagai penghubung antara kompetensi dan *work it self*. Peningkatan kompetensi pegawai akan meningkatkan motivasi berprestasi mereka, dan motivasi inilah yang kemudian mendorong meningkatnya keterlibatan karyawan dengan pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati (2020); Dwiningtyas, Winarti & Taufiq (2024) menyatakan bahwa motivasi berprestasi memediasi pengaruh kompetensi terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan (*work it self*). Kompetensi dan motivasi berprestasi adalah dua faktor kunci yang saling terkait dalam memengaruhi *work it self*. Membangun dan meningkatkan kompetensi karyawan, serta memupuk motivasi berprestasi, akan sangat bermanfaat bagi peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Work it self adalah suatu sikap anggota terhadap pekerjaannya di organisasi yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar anggota, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019). Sikap tersebut dapat berupa sikap positif yang berarti anggota organisasi puas atau justru negatif yang berarti ia tidak puas

terhadap segala aspek pekerjaan baik itu dari situasi kerja, beban kerja, risiko, dan sebagainya.

Motivasi berprestasi merupakan motivasi yang memiliki peran sebagai pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu lebih baik dari apa yang pernah dilakukan atau dicapai sebelumnya maupun apa yang dibakukan dan dicapai oleh orang lain (Sahidin & Jamil 2018). Motivasi berprestasi memainkan peran penting dalam mengubah kompetensi pegawai menjadi kinerja yang unggul. Dengan menumbuhkan motivasi berprestasi pada pegawai, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh kompetensi yang dimiliki pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi berprestasi yang tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih inovatif, yang pada akhirnya akan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan beberapa kajian analisa dan pembahasan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi, artinya semakin baik pelatihan maka akan meningkatkan motivasi berprestasi pegawai, dan pengaruhnya penting.
2. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi berprestasi, artinya semakin tinggi kompetensi maka semakin kuat motivasi pegawai untuk berprestasi
3. Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*, artinya semakin baik kualitas pelatihan kerja maka semakin tinggi meningkatnya *work it self* pegawai.
4. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*, artinya semakin tinggi kompetensi maka meningkatkan *work it self*.
5. Motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work it self*, artinya semakin tinggi motivasi berprestasi maka meningkatkan *work it self*.
6. Motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan signifikan pelatihan kerja terhadap *work it self*, artinya pelatihan yang baik dapat meningkatkan motivasi berprestasi, yang selanjutnya meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.
7. Motivasi berprestasi berperan dalam memediasi pengaruh positif dan

signifikan kompetensi pegawai terhadap *work it self*, artinya peningkatan kompetensi pegawai akan meningkatkan motivasi berprestasi mereka, dan motivasi inilah yang kemudian mendorong meningkatnya keterlibatan karyawan dengan pekerjaan.

5.2 Saran

Berdasarkan temuan penelitian ada beberapa saran untuk meningkatkan *work it self* diantaranya adalah:

1. Pelatihan Kerja

Pastikan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi, gunakan berbagai metode pelatihan dan berikan kesempatan belajar berkelanjutan dan umpan balik yang efektif. Terkait *fenomena gap* yang ada, perlu dibuat mekanisme agar waktu pelatihan tidak mengganggu waktu bekerja, memperbanyak pelatihan secara luring (*offline*), melakukan pelatihan yang berkelanjutan dan dievaluasi secara berkala.

2. Kompetensi Pegawai

Perusahaan dapat melakukan berbagai strategi seperti pelatihan dan pengembangan, rotasi pekerjaan, mentoring, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Selain itu, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang, serta memberikan penghargaan atas kinerja yang baik.

3. Motivasi Berprestasi

Bagi perusahaan untuk memotivasi karyawan berprestasi, ada tiga saran

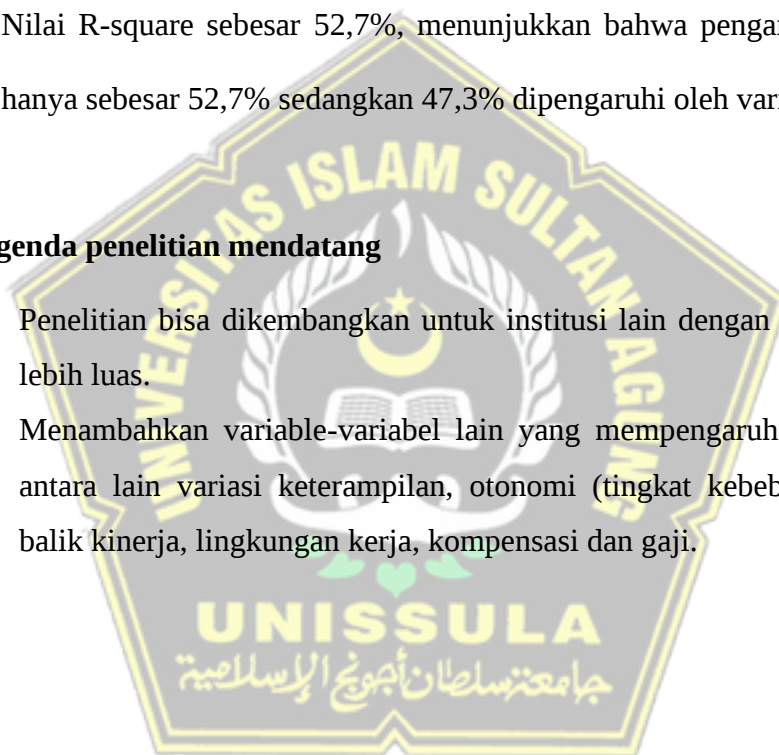
utama: menciptakan lingkungan kerja yang positif, memberikan pengakuan dan penghargaan, serta menyediakan peluang pengembangan diri.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya dilakukan di kantor KPP Madya Semarang sehingga tidak bisa digeneralisasikan di perusahaan lain.
2. Nilai R-square sebesar 52,7%, menunjukkan bahwa pengaruh 3 variabel hanya sebesar 52,7% sedangkan 47,3% dipengaruhi oleh variabel lain.

5.4 Agenda penelitian mendatang

1. Penelitian bisa dikembangkan untuk institusi lain dengan cakupan yang lebih luas.
2. Menambahkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi *work it-self*, antara lain variasi keterampilan, otonomi (tingkat kebebasan), umpan balik kinerja, lingkungan kerja, kompensasi dan gaji.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah & Jogiyanto. (2017). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta; Penerbit ANDI.
- Arif, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Pt Dharma Pratama Sejati, Sidoarjo. *Journal of Economic And Business*, 2(3).
- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Auliah, N., Muhajir., & Idawati. (2024). Pengaruh Kompetensi Guru Terhadap Motivasi Belajar Siswa Di Sekolah Dasar. *Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 9(3).
- Bangung, P., Hariani, LS, & Walipah, W. (2020). Motivasi Berprestasi: Konsep Diri, Kecerdasan Emosional dan Efikasi Diri. *Jurnal Riset Pendidikan Ekonomi* , 5 (1), 24–31. <https://doi.org/10.21067/jrpe.v5i1.4340>
- Darmawan, Y.Y., Supartha, W.G., & Rahyunda, A.G. (2017). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Di Prama Sanur Beach-Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(3).
- Dwiningtyas, A.S., Winarti, E.H.S., & Taufiq, M. (2024). Motivasi Berprestasi Memediasi Pengaruh Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Golden Roof Polymer Area Daerah Istimewa Yogyakarta. *MENAWAN: Jurnal Riset Dan Publikasi Ilmu Ekonomi*, 2(3), 12-35.
- Dwiyanti, N.K.A., Heryanda, K.K., & Susila, G.P.A.J. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2).
- Elnaga, A., & Imran, A. (2018). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business Management*, 5(4), 137–147. <https://doi.org/10.31104/jsab.v2i2.49>
- Fadri., Saam, Z., & Suarman. (2021). Relationship Between Achieving Motivation And Work Satisfaction With Teacher Performance In Junior High School In Bangkinang District City Kampar District. *Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan)*, 9(1)
- Ferdinand, A. (2019). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SMARTPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik dan Aplikasi Smart PLS 2.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gultom. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Tanjung Morawa Medan). *Jurnal Manajemen*, 5(1).
- Hariandja, MT, Efendi, (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Grasindo, Jakarta.
- Hasibuan, M.S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi. Aksara.
- Ida. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Locus: Penelitian & Pengabdian*. 2 (8), 734-744.
- Jami, A., Juniawan., & Utami, E. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*, 2(1).
- Khoirurrahman, A., Rosa, T., & Haryana, A. (2020). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi, Kompetensi dan Kinerja Peserta Pelatihan PT. Daya Artha Mulia. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 3(2).
- Lestari, S., & Afifah, D. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *KINERJA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1).
- Lestari, M.F., & Hadiyanti, S.U.E. (2019). Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Pt Harmoni Mitra Utama Cabang Samarinda. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 13(2).
- Lianasari, M., & Ahmadi, S. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *FOKBIS: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*. 21(1), 43-59. Retrieved from <https://doi.org/10.32639/fokbis.v21i1.106>.
- Luthans, F. (2019). *Organisasi Perilaku*. Yogyakarta: Andi-Offset.
- Mahyudin, S., & Pinaraswati, S.O. (2021). Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa dan Administrasi Pembangunan Sekretariat Daerah Kota Surabaya. *Soetomo Business Review*. 5 (2), 358-377.
- Mangkuprawira, S., Hubeis, A.V. (2018). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Mansyur, M.A., & Widodo. (2023). Model Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Berbasis Motivasi Intrinsik dan Work It Self / Pekerjaan Itu Sendiri (Studi Pada Karyawan PT Misaja Mitra Pati). *Jurnal Ilmiah Sultan Agung*, 15(3).
- McClelland, D.C. (2018). *Motivasi Manusia*. New York : Cambridge Univercity.
- Miftahul, H. (2017). *Model Pembelajaran Inovatif dalam Kurikulum*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Meidita, A. (2019). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2). <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3772>
- Mochklas, M., Panggayudi, D.S., Mauliddah, N., Sari, T.A.M., & Maretasari, R. (2021). Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Produktivitas UMKM Masyarakat Pesisir Surabaya. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 7(3), 305-327.
- Mulia, R.A., & Saputra, N. (2020). Pengaruh Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Padang. *Jurnal Manajemen*, 3(2).
- Nasrudin, J. (2019). *Metodelogi Penelitian Pendidikan*. Bandung: Kencana
- Nugraha,Ilyas,(2017), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Parikesit.
- Nurhayati , N., dan D. Novitasari. (2021). Analisis Ketidaksesuaian Kompetensi Pegawai Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah Kota Magelang. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 1(2), 349-361.
- Nurjanah, C., & Solehudin. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Karawang. *SEIKO : Journal of Management & Business*. 6 (2), 152-168.
- Palupiningtyas, D., Yuliamir, H., & Rahayu, E. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Hotel Muria Semarang. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(3).
- Pratiwi, N.M. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Bank Sumsel Babel di Palembang. *JEMBATAN (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan Akuntansi)*. 4 (2), 61-71.
- Putra, C.D., Suryani, A., & Sudirman. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kabupaten Tanjung Jabung Timur. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 8(1), 837-844.

- Pranowo, A.G., & Sunaryo, H. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kompetensi Karyawan. *e – Jurnal Riset Manajemen*, 12(2).
- Ritonga, B., & Damanik, A. (2018). Hubungan Antara Motivasi Berprestasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Mas Nurul Iman Sukaramai Kecamatan Bilah Barat Kabupaten Labuhanbatu. *HIJRI: Jurnal Manajemen Pendidikan dan Keislaman*, 7(1), 62-73.
- Rahmi, Syafei M. Nur, I., & Toatubun, H. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 91–99. <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>
- Ramadhan, D., & Wayuni, D.U. (2024). Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan X Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 13 (2), 1-23.
- Rivai. V. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Robbins, S.P. (2018). *Prilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santikam I.K.P.A., Sujana, I.W., & Novarini, N.N.A. (2022). Pengaruh Motivasi Berprestasi, Kepuasan Kerja, Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Tirta Investama di Mambal. *Values*, 3(2).
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika. Aditama.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana
- Siagian, S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Bumi Aksara.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*. Jakarta: Salemba Empat
- Sormin, N.K. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Citilink Indonesia di Tangerang Provinsi Banten. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*. 17 (1), 67-74.
- Tanjung, r., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar. (2020). Pengaruh Penilaian Diri Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja guru. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(1).

- Tanra, M., Syar, A., Bahtiar, E., Rahman, S.A., & Albar, E. (2024). Analisis Hubungan Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bongaya Journal of Research in Management*, 7(1).
- Triastuti, Y., Wulandari, D., Budiningsih, S., & Koentari. (2021). Pengaruh Pelatihan, Lingkungan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mandom Indonesia Tbk, *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(2).
- Wamnebo, N., & Ridlwan Muttaqin. (2023). Pengaruh Kompetensi , Pelatihan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Mitra Global Prima Di Kota Cimahi. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)* , 9 (6), 2880–2889. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1742>
- Wibowo, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Semarang: Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik .
- Wibowo, S., & Ahmadi, M.A. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 1208-1218.
- Wijaya, R.N., Nurani, M.E., Salsabila, M.R., Hartono, B., Natalie, H., Yulawati, L., Meilianawati, T., & Puspita, P.A.W. (2022). Pengaruh Pelatihan Motivasi Berprestasi Terhadap Motivasi Berprestasi Anak Didik Komunitas X. *Psychopreneur Journal*, 6(2), 94-105.
- Wiranata, E. (2020). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pdam Kotabaru Kalimantan Selatan. *Kindai*, 17(2), 142-152.
- Wijayanto, B.K., & Riani, A.L. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Society*, 9(1), 89-100.
- Widodo. (2017). *Metodologi Penelitian Populer & Praktis*. Jakarta: Rajawali Pers
- Yuniarni, DF, Pahlawansjah, P., & Santoso, D. (2024). Peran Pelatihan Kerja dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada KPP Pratama Semarang Barat). *Jurnal Pendidikan Tambusai* , 8 (1), 4381–4391. <https://doi.org/10.31004/jptam.v8i1.13059>
- Zainal, A., Idris, M., & Maryadi. (2024). Pengaruh Kompetensi, Tunjangan Kinerja Dan Kinerja Pegawai Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Kesyahbandaran Utama Makassar. *SJM: Sparkling Journal of Management*, 2(1), 56-70.