

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empirik Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh:

**KURNIA BEKTI RAHAYU  
NPM. 231003611010583**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN (PSMM)  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG  
2025**

## **PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS**

“Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis ini merupakan hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan dan keyakinan saya tidak mencantumkan tanpa pengakuan bahan-bahan yang telah dipublikasikan sebelumnya atau ditulis oleh orang lain, atau sebagai bahan yang pernah diajukan untuk gelar atau ijasah pada Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang atau perguruan tinggi lainnya”.

Semarang, April 2025  
Yang membuat pernyataan

**KURNIA BEKTI RAHAYU**  
**NPM. 231003611010583**

## **PERSETUJUAN TESIS**

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empirik Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

## **TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**Oleh:**

**KURNIA BEKTI RAHAYU  
NPM. 231003611010583**

**Menyetujui,**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**Prof. Dr. Drs. Suparjo, MP**

**Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak**

## **PENGESAHAN TESIS**

### **UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empirik Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

#### **TESIS**

**Untuk Memenuhi Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen**

**Oleh:**

**KURNIA BEKTI RAHAYU  
NPM. 231003611010583**

Semarang, 10 April 2025

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

Ketua

Anggota

**Prof. Dr. Drs. Suparjo, MP**

**Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak**

Dosen Penguji

**Dr. Dra. Sri Suyati, SE.,MM**

Mengetahui,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Prof. Dr. Gita Sugiyarti, SE., M.Si

## **IDENTITAS PENGUJI TESIS**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SEMARANG**

### **JUDUL TESIS :**

**UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI  
KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN MOTIVASI  
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Empirik Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)**

Nama : Kurnia Bekti Rahayu  
NPM : 231003611010583  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tanggal Ujian : 10 April 2025

### **DOSEN PEMBIMBING :**

Ketua : Prof. Dr. Drs. Suparjo, MP  
Anggota : Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak

### **TIM DOSEN PENGUJI :**

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Drs. Suparjo, MP  
Dosen Penguji 2 : Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak  
Dosen Penguji 3 : Dr. Dra. Sri Suyati, SE.,MM  
Tanggal Ujian : 10 April 2025  
Nomor SK Penguji :

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat sehat dan nikmat sempat atas barokah serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan baik dan lancar.

Dalam penulisan tesis ini, penulis akan menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Prof. Dr. Suparno, MSi, selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
2. Dra. Nurchayati, SE, MM, Akt, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
3. Prof. Dr. Gita Sugiyarti, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
4. Prof. Dr. Suparjo, MP, selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu memberikan bimbingan, masukan, dengan penuh sabar dan perhatian dalam penulisan tesis ini.
5. Dr. Dra. Nurchayati, SE, M.Si, Ak, selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan petunjuk dan bimbingannya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Dra. Sri Suyati, SE, MM, selaku Dosen Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam penulisan tesis ini.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengasuh serta memberikan bekal ilmu, selama penulis kuliah pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.
8. Pimpinan dan seluruh staff pegawai Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang yang telah memberikan bantuan kepada penulis.
9. Suami dan anak-anak tercinta, yang telah memberikan doa dan kasih sayang, serta memberikan dukungan dan menjadi penyemangat kepada penulis.

10. Seluruh keluarga besar, yang telah memberikan dukungan dan doa kepada penulis.
11. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini dan tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan segala Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan tersebut diatas. Akhir kata, semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Semarang, April 2025

Penulis

**KURNIA BEKTI RAHAYU**  
**NPM. 231003611010583**

## **ABSTRACT**

### ***EFFORTS TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH COMPETENCY AND TRAINING WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE***

*(Empirical Study on Employees of the Semarang City Regional Revenue Agency)*

*This study aims to analyze the influence of competence and training on employee performance both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable. The population used is all employees of the Semarang City Regional Revenue Agency with a total of 104 employees. The sampling technique uses the census method or saturated sample, so that the entire population will be used as a research sample, namely 104 respondents. The data source used is primary data, with a questionnaire data collection method. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The results of the study indicate that competence, training, and work motivation partially have a positive and significant effect on employee performance. Competence, and training partially have a positive and significant effect on work motivation. The results of the mediation test obtained that work motivation can mediate the effect of competence on employee performance, and work motivation can mediate the effect of training on employee performance.*

*Keywords: Competence, Training, Work Motivation, and Employee Performance.*

## **ABSTRAK**

### **UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Empirik Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Populasi yang digunakan adalah seluruh Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang dengan jumlah 104 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, sehingga seluruh jumlah populasi akan dijadikan sampel penelitian yaitu 104 responden. Sumber data yang digunakan data primer, dengan metode pengumpulan data kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi, dan pelatihan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil uji mediasi diperoleh bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kompetensi, Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah, serta rizki-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul: **“UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI DAN PELATIHAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empirik Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang)”**. Tujuan penulisan laporan ini adalah guna memenuhi persyaratan atau menyelesaikan studi pada Program Pasca Sarjana (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati pada kesempatan ini kali ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan segala bantuan tersebut diatas. Akhirnya semoga tesis ini ada manfaatnya

Semarang, April 2025  
Penulis

**KURNIA BEKTI RAHAYU**  
**NPM. 231003611010583**

## DAFTAR ISI

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| HALAMAN JUDUL .....  | i              |
| PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....                                    | ii             |
| HALAMAN PERSETUJUAN TESIS .....  | iii            |
| HALAMAN PENGESAHAN TESIS .....   | iv             |
| IDENTITAS PENGUJI TESIS .....  | v              |
| UCAPAN TERIMA KASIH .....  | vi             |
| <i>ABSTRACT</i> .....  | viii           |
| ABSTRAK .....  | ix             |
| KATA PENGANTAR .....   | x              |
| DAFTAR ISI .....   | xi             |
| DAFTAR TABEL .....   | xiv            |
| DAFTAR GAMBAR .....  | xv             |
| DAFTAR LAMPIRAN .....  | xvi            |
| BAB I PENDAHULUAN .....  | 1              |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian .....                                   | 1              |
| 1.2. Rumusan Masalah .....   | 10             |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....   | 11             |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....  | 11             |
| BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL                           |                |
| PENELITIAN .....   | 13             |
| 2.1. Telaah Pustaka .....  | 13             |
| 2.1.1. Teori Pertukaran Sosial ( <i>Social Exchange Theory</i> ) ..... | 13             |
| 2.1.2. Kinerja Pegawai .....   | 15             |
| 2.1.3. Kompetensi .....  | 19             |
| 2.1.4. Pelatihan .....   | 23             |
| 2.1.5. Motivasi Kerja .....  | 27             |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....  | 30             |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3. Hubungan antar Variabel dan Rumusan Hipotesis .....                              | 36        |
| 2.3.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai .....                             | 36        |
| 2.3.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai .....                              | 37        |
| 2.3.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....                         | 38        |
| 2.3.4. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja .....                              | 39        |
| 2.3.5. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja .....                               | 40        |
| 2.3.6. Motivasi Kerja memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap<br>Kinerja Pegawai ..... | 41        |
| 2.3.7. Motivasi Kerja memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap<br>Kinerja Pegawai .....  | 42        |
| 2.4. Pengembangan Model Penelitian .....  | 43        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>  | <b>45</b> |
| 3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data .....   | 45        |
| 3.1.1. Jenis Penelitian .....   | 45        |
| 3.1.2. Sumber Data .....  | 45        |
| 3.2. Definisi Operasional Variabel .....  | 46        |
| 3.3. Populasi dan Sampel .....  | 48        |
| 3.4. Metode Pengumpulan Data .....  | 49        |
| 3.5. Uji Instrumen .....  | 49        |
| 3.5.1. Uji Validitas .....  | 49        |
| 3.5.2. Uji Reliabilitas .....   | 51        |
| 3.6. Analisis Data .....  | 52        |
| 3.6.1. Analisis Deskriptif .....  | 52        |
| 3.6.2. Analisis Inferensial .....   | 52        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>                                   | <b>56</b> |
| 4.1. Analisis Deskriptif .....  | 56        |
| 4.1.1. Analisis Deskriptif Responden .....  | 56        |
| 4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel .....   | 59        |
| 4.1.2.1. Variabel Kompetensi .....  | 60        |
| 4.1.2.2. Variabel Pelatihan .....   | 62        |
| 4.1.2.3. Variabel Motivasi Kerja .....  | 63        |

|  |     |
|--|-----|
| 4.1.2.4. Variabel Kinerja Karyawan .....           | 66  |
| 4.2. Analisis Inferensial .....                    | 68  |
| 4.2.1. <i>Outer Model</i> .....                    | 68  |
| 4.2.1.1. Uji Validitas .....                       | 69  |
| 4.2.1.2. Uji Reliabilitas .....                    | 72  |
| 4.2.2. Uji Model .....                             | 73  |
| 4.2.2.1. <i>R-Square</i> .....                     | 73  |
| 4.2.2.2. <i>Model_Fit</i> .....                    | 74  |
| 4.2.2.3. <i>Q-Square</i> .....                     | 75  |
| 4.2.3. <i>Path Coefficient</i> .....               | 76  |
| 4.2.4. Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung .....     | 77  |
| 4.2.5. Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung ..... | 80  |
| 4.3. Pembahasan .....                              | 81  |
| BAB V PENUTUP .....                                | 93  |
| 5.1. Simpulan .....                                | 93  |
| 5.2. Saran .....                                   | 95  |
| 5.3. Implikasi Teoritis .....                      | 97  |
| 5.4. Implikasi Manajerial .....                    | 99  |
| 5.5. Keterbatasan Penelitian .....                 | 100 |
| 5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang .....      | 101 |
| DAFTAR PUSTAKA .....                               | 103 |
| LAMPIRAN .....                                     | 107 |

## DAFTAR TABEL

|            | <b>Halaman</b>  |
|------------|---|
| Tabel 1.1  | Jumlah Pendapatan Daerah Kota Semarang Periode 2019<br>sampai 2024 ..... 5    |
| Tabel 1.2  | Program Pelatihan Badan Pendapatan Daerah Kota<br>Semarang Tahun 2024 ..... 7 |
| Tabel 1.3  | <i>Recearch Gap</i> ..... 8   |
| Tabel 2.1  | Penelitian Terdahulu ..... 33   |
| Tabel 3.1  | Definisi Operasional Variabel ..... 47  |
| Tabel 3.2  | Hasil Uji Validitas ..... 50  |
| Tabel 3.3  | Hasil Uji Reliabilitas ..... 51   |
| Tabel 4.1  | Analisis Deskriptif Responden Penelitian ..... 57                             |
| Tabel 4.2  | Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi ..... 60                              |
| Tabel 4.3  | Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan ..... 62                               |
| Tabel 4.4  | Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja ..... 64                          |
| Tabel 4.5  | Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai ..... 66                         |
| Tabel 4.6  | Hasil <i>Outer Loading</i> ..... 70   |
| Tabel 4.7  | Hasil <i>Average Variant Extracted (AVE)</i> ..... 71                         |
| Tabel 4.8  | Hasil <i>Fornell-Lacker Criterion</i> ..... 71                                |
| Tabel 4.9  | Hasil Uji Reliabilitas ..... 72   |
| Tabel 4.10 | Hasil <i>R-Square</i> ..... 73  |
| Tabel 4.11 | Hasil <i>Model_Fit</i> ..... 74   |
| Tabel 4.12 | Hasil <i>Q-Square</i> ..... 75  |
| Tabel 4.13 | Hasil <i>Path Coefficient</i> ..... 76  |
| Tabel 4.14 | Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung ..... 77                              |
| Tabel 4.15 | Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung ..... 80                          |

## DAFTAR GAMBAR

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Gambar 2.1. Model Kinerja Pegawai melalui Kompetensi dan Pelatihan<br>dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening ..... | 44             |
| Gambar 4.1. Hasil <i>Outer Model</i> .....   | 68             |

## DAFTAR LAMPIRAN

|  | <b>Halaman</b> |
|--|----------------|
| Lampiran 1. Kuesioner Penelitian ..... | 108            |
| Lampiran 2. Tabulasi Data .....        | 112            |
| Lampiran 3. Hasil Olah Data .....      | 119            |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen paling penting dalam sebuah organisasi. Keberadaan sumber daya tersebut memungkinkan organisasi untuk terus mengalami perkembangan secara berkelanjutan. Organisasi yang didukung oleh SDM berkualitas memiliki kemampuan untuk mencapai target yang telah direncanakan (Nurasniar, 2022). Pengelolaan SDM organisasi perlu dilakukan secara optimal melalui penerapan manajemen SDM yang baik. Manajemen ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara bertanggung jawab, sehingga berpotensi besar mendukung kesuksesan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa kontribusi pegawai yang bekerja secara maksimal, maka tujuan organisasi sulit tercapai. Kinerja pegawai yang optimal menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien (Rafia et al., 2020).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mencakup baik kualitas maupun kuantitas, yang berhasil dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019). Kinerja pegawai memegang peranan krusial dalam pencapaian tujuan organisasi, oleh sebab itu, pimpinan organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap kinerja pegawai. Kinerja yang maksimal memungkinkan pegawai memberikan kontribusi terbaik untuk mendukung

tercapainya tujuan organisasi. Upaya peningkatan kinerja pegawai perlu terus dilakukan, karena kinerja tersebut menjadi elemen kunci dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam meraih tujuannya (Afianto et al., 2024).

Kinerja karyawan menjadi indikator bagi perusahaan untuk menilai sejauh mana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Pimpinan organisasi perlu memberikan perhatian lebih terhadap optimalisasi kinerja pegawai. Hal ini karena kinerja sebagai gabungan dari hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi selama periode waktu tertentu. Kinerja pegawai sebagai elemen yang sangat penting bagi organisasi. Pegawai yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi sehingga dapat mendukung peningkatan kinerja secara keseluruhan (Efriliansyah, 2023). Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, antara lain kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja (Noniulpa & Widigdo, 2023; dan Prasetyadi et al., 2024).

Faktor pertama adalah kompetensi yang merujuk pada kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan tepat dan unggul, yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dimilikinya (Nurasniar, 2022). Kompetensi menjadi dasar utama dari karakteristik seseorang, yang mencerminkan cara berpikir dan bertindak, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan situasi dan mendukung kinerja dalam jangka panjang. Seorang pegawai akan dapat meningkatkan dan memperluas kemampuan kerjanya melalui kompetensi yang dimiliki. Seorang pegawai yang semakin sering mengerjakan tugas sama, maka keterampilan dan kecepatan dalam menyelesaikan

pekerjaan tersebut juga akan meningkat. Pekerjaan yang semakin beragam dilakukan oleh pegawai, akan dapat berkontribusi pada peningkatan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya akan mendorong peningkatan kinerja pegawai (Fauzi & Indrawan, 2023).

Faktor kedua yang memengaruhi kinerja pegawai adalah pelatihan, yang merupakan suatu proses yang dirancang secara sistematis dan dilakukan oleh organisasi untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap, dengan tujuan meningkatkan kapasitas pegawai, kelompok, maupun organisasi (Sary et al., 2022). Pelatihan yang diberikan kepada karyawan adalah dalam mendukung keahlian dalam hal pekerjaannya. Program pelatihan tidak hanya mengembangkan pegawai tetapi juga membantu organisasi memanfaatkan sumber daya manusianya secara optimal untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Pelatihan kepada pegawai sangat penting dilakukan guna mendukung pengembangan karir dan mencapai kinerja yang optimal (Haryono et al., 2020).

Faktor ketiga yang dapat memengaruhi kinerja pegawai yaitu motivasi kerja, adalah dorongan yang muncul baik pada individu maupun kelompok untuk bekerja mencapai tujuan, di mana kondisi ini mendorong karyawan untuk memiliki keinginan atau kebutuhan dalam mencapai tujuan tertentu melalui pelaksanaan tugas yang diberikan (Prasetyadi et al., 2024). Motivasi kerja mencakup faktor-faktor baik internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Hal ini meliputi sejauh mana usaha yang diberikan, tujuan dari tindakan yang diambil, dan keteguhan dalam mencapai sasaran organisasi. Motivasi kerja yang tinggi sangat berpengaruh dalam

menentukan sejauh mana individu dapat memberikan kontribusi yang efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai (Park et al., 2022).

Kajian kinerja pegawai pada penelitian ini akan berfokus pada objek Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang. Bapenda merupakan lembaga pemerintah daerah yang bertanggung jawab dalam mengelola pendapatan asli daerah (PAD), terutama melalui pemungutan pajak dan retribusi daerah. Upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, Bapenda Kota Semarang telah mengimplementasikan berbagai inovasi, seperti penerapan sistem pajak online untuk mempermudah proses pelaporan, pembayaran, dan pengawasan pajak. Pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dilakukan secara berkala guna memastikan pegawai memiliki kemampuan yang memadai dalam menjalankan tugasnya. Langkah-langkah ini bertujuan untuk menciptakan pelayanan yang lebih efektif dan efisien, sehingga dapat mendukung optimalisasi penerimaan pajak daerah.

Bapenda Kota Semarang, sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bertanggung jawab langsung kepada Walikota Semarang dalam pengelolaan pendapatan daerah, dituntut untuk terus berupaya meningkatkan kinerja pegawainya. Hal ini bertujuan agar Bapenda dapat memenuhi target pencapaian Pendapatan Daerah Kota Semarang, tetapi, dalam praktiknya, upaya meningkatkan kinerja bukanlah tugas yang sederhana, baik bagi pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Berbagai kendala, baik dari lingkungan internal maupun eksternal, sering kali menjadi tantangan yang dapat memengaruhi

pencapaian kinerja Bapenda Kota Semarang. Hasil kerja Bapenda Kota Semarang yang diukur berdasarkan penerimaan pendapatan daerah yang berhasil dicapai setiap tahunnya:

**Tabel 1.1**

**Jumlah Pendapatan Daerah Kota Semarang Periode 2019 sampai 2024**

| No | Tahun | Pendapatan Daerah      |                           |                |
|----|-------|------------------------|---------------------------|----------------|
|    |       | Target Penerimaan (Rp) | Realisasi Penerimaan (Rp) | Persentase (%) |
| 1  | 2019  | 4.723.960.789.200      | 4.565.830.347.138         | 96,65          |
| 2  | 2020  | 4.345.951.106.707      | 4.407.643.056.379         | 101,42         |
| 3  | 2021  | 5.115.782.364.563      | 4.822.887.281.737         | 94,27          |
| 4  | 2022  | 5.018.846.406.339      | 4.969.436.543.013         | 99,02          |
| 5  | 2023  | 5.436.449.507.546      | 5.352.871.275.779         | 98,46          |
| 6  | 2024  | 5.732.070.893.623      | 5.467.826.728.481         | 95,39          |

Sumber: Bapenda Kota Semarang, 2025.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa perkembangan pendapatan daerah Kota Semarang dari tahun 2019 hingga 2024, secara keseluruhan, persentase pencapaian penerimaan daerah mengalami fluktuasi selama periode tersebut. Pada tahun 2019, realisasi penerimaan mencapai 96,65% dari target, yang menunjukkan bahwa perencanaan dan pengelolaan pendapatan daerah berjalan cukup efektif. Tahun 2020 justru mengalami peningkatan signifikan dengan realisasi sebesar 101,42% dari target, yang menunjukkan keberhasilan Bapenda dalam mengelola pendapatan daerah, mungkin didorong oleh kebijakan atau strategi baru yang lebih efektif. Pada 2021, terjadi penurunan signifikan menjadi 94,27%, yang kemungkinan besar disebabkan oleh dampak pandemi COVID-19 yang mempengaruhi pendapatan daerah akibat terbatasnya aktivitas ekonomi.

Tahun 2022, pencapaian kembali membaik menjadi 99,02%, mencerminkan pemulihan ekonomi, namun pada 2023, realisasi pendapatan menurun sedikit menjadi 98,46%, meskipun masih cukup tinggi. Tahun 2024 mengalami sedikit

penurunan dengan realisasi 95,39%. Penurunan ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti ketidakpastian ekonomi global dan nasional, ketidakpatuhan sebagian wajib pajak, serta tantangan dalam optimalisasi pengelolaan sistem pajak online. Selain faktor eksternal seperti pandemi dan dinamika ekonomi global, capaian pendapatan daerah juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas strategi intensifikasi dan ekstensifikasi pajak daerah yang diterapkan oleh Bapenda. Fluktuasi capaian target ini menunjukkan bahwa Bapenda perlu terus melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan pemungutan dan pelayanan perpajakan, termasuk pemanfaatan teknologi informasi untuk mempermudah pelaporan dan pembayaran pajak. Di samping itu, perlu dilakukan peningkatan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat agar kesadaran serta kepatuhan wajib pajak semakin meningkat. Dengan begitu, target pendapatan dapat tercapai secara konsisten dan berkelanjutan di tahun-tahun mendatang

Penurunan pendapatan tersebut dapat menjadi masalah bagi Bapenda Kota Semarang selaku OPD yang bertanggung jawab pada penerimaan pendapatan Kota Semarang, sehingga pegawai dalam melakukan pemungutan pendapatan khususnya pajak daerah harus lebih optimal, agar dapat berdampak pada peningkatan pendapatan daerah. Hal tersebut menunjukkan pentingnya bagi Bapenda Kota Semarang untuk meningkatkan kompetensi dan pelatihan. Berbagai program pelatihan dilakukan oleh Bapenda Kota Semarang dalam rangka meningkatkan hasil kerja yang semakin optimal. Berikut ini adalah program pelatihan yang dilakukan, antara lain:

**Tabel 1.2**

**Program Pelatihan Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang Tahun 2024**

| No | Jenis Program Pelatihan   | Jumlah Peserta |
|----|---|----------------|
| 1  | Pelayanan dan penetapan pajak (PBB, Reklame, Air Tanah, Hiburan, Hotel, Restoran) | 50 orang       |
| 2  | Optimalisasi pendapatan daerah  | 50 orang       |
| 3  | Updating dan pemutakhiran data objek pajak  | 50 orang       |
| 4  | Program digitalisasi pajak (e-Sumpah, LAKONE, IQRO)                               | 50 orang       |
| 5  | Evaluasi penagihan dan persiapan STPD   | 75 orang       |
| 6  | Pelaporan dan mekanisme pelayanan wajib pajak                                     | 50 orang       |

Sumber: Badan Pendapatan Daerah, 2025.

Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa, Meskipun Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang memiliki total 104 pegawai, data menunjukkan bahwa jumlah peserta dalam berbagai program pelatihan yang dilaksanakan sepanjang tahun 2024 tidak mencakup keseluruhan pegawai. Misalnya, pada sebagian besar jenis pelatihan seperti pelayanan dan penetapan pajak, optimalisasi pendapatan daerah, updating data objek pajak, hingga pelaporan dan mekanisme pelayanan wajib pajak, hanya diikuti oleh 50 orang. Hanya satu program, yaitu “Evaluasi penagihan dan persiapan STPD”, yang diikuti oleh 75 peserta. Artinya, terdapat sebagian pegawai yang tidak mendapatkan akses langsung terhadap program peningkatan kapasitas tersebut.

Partisipasi pelatihan di Bapenda Kota Semarang perlu mendapat perhatian karena berdampak pada ketimpangan peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai. Pelatihan berperan penting dalam mengasah kemampuan teknis, adaptasi terhadap digitalisasi, dan peningkatan pelayanan publik. Apabila hanya sebagian pegawai yang mengikuti pelatihan, maka akan terjadi ketidakseimbangan pemahaman dan keterampilan yang dapat mengganggu koordinasi kerja,

efektivitas pelaksanaan tugas, serta menghambat kinerja institusi secara menyeluruh. Bapenda Kota Semarang perlu merancang program pelatihan yang lebih merata dan berjenjang agar seluruh pegawai memiliki kesempatan yang setara dalam meningkatkan kapabilitas kerja, sehingga dapat mendorong produktivitas, memperkuat kualitas pelayanan, dan mendukung pencapaian target pendapatan daerah secara optimal

Beberapa penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai telah dilakukan peneliti-peneliti sebelumnya. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya ketidak koknsistenan, yang dapat dilihat dari perbedaan hasil penelitian atau *research gap*, yang disajikan pada tabel 1.3.

**Tabel 1.3**  
***Research Gap***

| No | Pengaruh Variabel                            | Peneliti  | Hasil Temuan   |
|----|--|---|--|
| 1. | Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai | Nurasniar (2022); Rimbayana et al., (2022); Noniulpa & Widigdo (2023); dan Tajudin et al., (2023)   | Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai   |
|    |  | Ginoga et al., (2022); dan Fauzi & Indrawan (2023)  | Kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 2  | Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai  | Haryono et al., (2020); Niati et al., (2021); Riyanto et al., (2021); dan Prasetyadi et al., (2024) | Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai    |
|    |  | Guterresaa et al., (2020); dan Khair et al., (2022)   | Pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai  |

Sumber Disarikan dari penelitian terdahulu, 2025.

Tabel 1.3 menjelaskan bahwa pengaruh dua variabel terhadap kinerja pegawai, yaitu kompetensi dan pelatihan. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun ada penelitian yang menemukan pengaruh kompetensi

dan pelatihan positif namun tidak signifikan. Perbedaan hasil temuan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan konteks organisasi, sehingga karakteristik individu di dalamnya juga berbeda. Variabel motivasi kerja akan ditambahkan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara kompetensi, pelatihan, dan kinerja pegawai. Motivasi kerja dapat menjadi faktor penghubung yang memengaruhi kompetensi dan pelatihan pada kinerja yang optimal. Adanya motivasi kerja, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kedua variabel terhadap kinerja pegawai.

Motivasi kerja dipilih sebagai variabel intervening karena peranannya yang krusial dalam menghubungkan pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi yang dimiliki pegawai serta pelatihan yang diterima dapat meningkatkan motivasi kerja mereka, yang pada gilirannya akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dapat memperkuat efek positif dari kompetensi dan pelatihan dengan memberikan dorongan internal bagi pegawai untuk lebih bersemangat dan berkomitmen dalam melaksanakan tugas, sehingga berpotensi meningkatkan kinerja mereka secara signifikan. Hal ini didukung hasil penelitian Rimbayana et al., (2022); Noniulpa & Widigdo (2023); dan Tajudin et al., (2023) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja sebagai variabel intervening juga didukung hasil penelitian Haryono et al., (2020); Riyanto et al., (2021); dan Prasetyadi et al., (2024) yang menjelaskan motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Uraian tersebut mengungkapkan adanya variasi hasil penelitian terkait pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan temuan penelitian sebelumnya menunjukkan kompleksitas pengaruh antarvariabel tersebut, yang mendorong perlunya investigasi lebih mendalam. Penelitian ini berfokus pada eksplorasi pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang, dengan mengintegrasikan variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Uraian latar belakang tersebut menunjukkan jika permasalahan pada fluktuasi pencapaian pendapatan daerah Kota Semarang dari tahun 2018 hingga 2023. Pencapaian secara keseluruhan tergolong baik, namun terdapat penurunan pada beberapa tahun, terutama tahun 2021 dan 2023, yang mungkin disebabkan oleh dampak pandemi, ketidakpastian ekonomi, dan tantangan dalam pengelolaan pajak. Penurunan ini menunjukkan perlunya peningkatan kualitas sumber daya manusia dan sistem pengawasan agar kinerja pemungutan pajak dapat lebih optimal, sehingga pendapatan daerah bisa tercapai sesuai target. Permasalahan lainnya ditunjukkan dari perbedaan hasil penelitian mengenai pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, sehingga pertanyaan yang akan dirumuskan disusun sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja?

5. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?
7. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja.
5. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja.
6. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Segi Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya yang berkaitan dengan bidang manajemen sumber daya manusia terutama teori-teori kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

### **1.4.2. Segi Praktis**

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan akan memberi tambahan informasi mengenai pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja.

b. Bagi Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi dan bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan organisasi agar dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga dapat memberikan pelayanan yang optimal untuk masyarakat.

c. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan lebih lanjut penelitian yang sejenis dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

##### **2.1.1. Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) memiliki keterkaitan dalam menggambarkan hubungan kompetensi, pelatihan, motivasi, dan kinerja pegawai. Teori ini menjelaskan bahwa ketika organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, maka karyawan akan merespons dengan meningkatkan kontribusi mereka terhadap organisasi. Kompetensi yang tinggi memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan lebih efektif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2019). Karyawan yang merasa dihargai karena kompetensinya cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, yang memperkuat hubungan sosial antara kedua belah pihak (Homans, 1958).

Pelatihan dalam organisasi juga dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial, di mana investasi perusahaan dalam pengembangan karyawan menciptakan hubungan timbal balik yang menguntungkan. Organisasi yang menyediakan pelatihan yang berkualitas, karyawan merasa lebih dihargai dan cenderung memberikan dedikasi serta kinerja yang lebih baik sebagai bentuk balasan atas kesempatan yang diberikan (Emerson, 1976). Pelatihan yang efektif juga meningkatkan keterampilan dan efisiensi karyawan, yang berkontribusi terhadap

pencapaian tujuan organisasi. Hubungan ini menunjukkan bahwa pelatihan bukan hanya sebagai sarana peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai bentuk pertukaran sosial yang mempererat hubungan antara karyawan dan organisasi (Cropanzano et al., 2017).

Motivasi kerja juga dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial, di mana karyawan yang menerima perlakuan positif dari organisasi, seperti penghargaan, insentif, dan pengakuan, akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan usaha terbaik mereka dalam bekerja. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Blau, 2017). Organisasi yang menerapkan kebijakan yang adil dan memberikan dukungan kepada karyawan, mereka cenderung membalasnya dengan meningkatkan dedikasi dan komitmen dalam pekerjaan (Cropanzano & Mitchell, 2019).

Teori ini menjelaskan bahwa individu cenderung menjalin hubungan yang saling menguntungkan berdasarkan prinsip pertukaran sosial, di mana mereka akan memberikan kontribusi lebih besar apabila merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2019). Pendekatan yang digunakan dalam teori pertukaran sosial adalah bahwa organisasi memberikan nilai kepada karyawan dalam bentuk imbalan, dan sebagai gantinya, karyawan akan memberikan kontribusi yang maksimal berupa kinerja yang optimal kepada organisasi (Bahtiar, 2021).

Kinerja pegawai sebagai hasil dari kompetensi, pelatihan, dan motivasi juga dapat dipahami melalui teori pertukaran sosial. Organisasi yang menunjukkan

komitmen terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan, karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya sebagai bentuk timbal balik terhadap perlakuan yang mereka terima (Cropanzano et al., 2017). Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dari organisasi cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi serta bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan perusahaan (Emerson, 1976). Teori pertukaran sosial memberikan pemahaman yang kuat mengenai bagaimana faktor-faktor seperti kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

### **2.1.2. Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan aspek krusial dalam manajemen Sumber Daya Manusia yang berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang optimal tidak hanya mencerminkan tingkat produktivitas individu, tetapi juga menjadi indikator keberhasilan organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi. Kinerja yang baik tidak hanya terkait dengan pencapaian target secara kuantitatif, tetapi juga mencakup kualitas hasil kerja, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, serta kemampuan menghadapi tekanan dan beradaptasi dengan perubahan (Robbins & Judge, 2019). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2019).

Kinerja pegawai adalah tingkat produktivitas karyawan dalam hal kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan, berdasarkan standar yang ditetapkan oleh

organisasi (Manzoor et al., 2019). Kinerja pegawai merupakan hasil atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai atau keseluruhan tim dalam kurun waktu tertentu saat melaksanakan tugas, dengan membandingkannya terhadap berbagai tolok ukur, seperti standar kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Miao et al., 2019). Kinerja pegawai adalah serangkaian pencapaian atau hasil yang diperoleh dari kegiatan atau pekerjaan selama kurun waktu tertentu (Ginoga et al., 2022).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, baik secara individu maupun kelompok, dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan, untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi, dengan kemampuan menyelesaikan tugas dan memecahkan masalah secara tepat waktu tanpa melanggar ketentuan hukum (Nurasniar, 2022). Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas, yang dinilai berdasarkan pencapaian individu selama periode waktu tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, dengan memperhatikan standar kerja, tujuan, atau target yang telah ditetapkan sebelumnya (Afianto et al., 2024). Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, yang diperoleh oleh individu maupun kelompok pegawai melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, dengan mempertimbangkan kemampuan, ketekunan, kemandirian, keterampilan dalam menyelesaikan masalah dalam batas waktu yang ditetapkan (Triwijayanto et al., 2024).

Beberapa definisi yang diungkapkan tersebut, dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, yang

dicapai oleh individu atau kelompok pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, dengan memperhatikan standar kerja, tujuan, atau target yang telah ditetapkan, dan diperoleh dalam periode waktu tertentu, dengan mempertimbangkan ketekunan, kemandirian, serta keterampilan yang dimiliki.

Hamali (2018) kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang dapat dibagi sebagai berikut:

#### 1. Faktor Internal

Ini adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu dan merupakan karakteristik bawaan atau perkembangan sejak lahir. Faktor ini meliputi sifat, kemampuan, keadaan fisik, dan keadaan psikologis individu

#### 2. Faktor Internal Lingkungan Organisasi

Pegawai membutuhkan dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja, yang dapat memengaruhi kinerja mereka. Dukungan ini mencakup fasilitas yang tersedia, hubungan dengan rekan kerja, dan atmosfer di tempat kerja.

#### 3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Ini adalah faktor yang berasal dari luar organisasi dan tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri. Faktor ini dapat memengaruhi kinerja, seperti meningkatnya inflasi yang dapat mengurangi daya beli pegawai. Hal ini menggambarkan bagaimana faktor internal dan eksternal, baik dari dalam maupun di luar organisasi, berkontribusi pada pengaruh terhadap kinerja.

Mangkunegara (2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai menurut, yaitu 1) Faktor Kemampuan, secara

psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realiti (*skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Jika seorang pemimpin atau pegawai tersebut mempunyai potensi atau keahlian dalam bekerja di suatu organisasi bisa jadi akan dapat meningkatkan kemajuan organisasi. 2) Faktor Motivasi, terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi sebagai kondisi yang menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, antara lain:

1. Kualitas kerja, berkaitan dengan kualitas atau mutu dari hasil pekerjaan yang dicapai pegawai.
2. Kuantitas kerja, berkaitan dengan jumlah volume pekerjaan atau output yang dihasilkan pegawai dibandingkan jumlah target kerja.
3. Waktu, berkaitan dengan ketepatan waktu kerja yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas
4. Biaya, berkaitan dengan efisiensi dari penggunaan sumber daya yang disediakan oleh instansi dalam pelaksanaan tugas.
5. Inisiatif, berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk bertindak proaktif, mencari solusi, dan menyelesaikan tugas tanpa menunggu instruksi.

### **2.1.3. Kompetensi**

Kompetensi merupakan konsep yang krusial dalam berbagai bidang, terutama dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan organisasi. Hal ini melibatkan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas dengan efektif di lingkungan kerja. Konsep kompetensi semakin diperhatikan karena organisasi berupaya meningkatkan kinerja individu dan tim guna meraih keunggulan kompetitif. Selain mencakup kemampuan teknis, kompetensi juga melibatkan kemampuan interpersonal yang berpengaruh pada interaksi sosial dan kerja sama di tempat kerja (Boyatzis, 2008).

Kompetensi merupakan kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*) (Edison et al., 2018). Kompetensi adalah seperangkat karakteristik pengetahuan, keterampilan, sikap, kecerdasan, dan pandangan tentang kepentingan diri sendiri untuk melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif (Mahmood et al., 2018). Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Ginoga et al., 2022).

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan aturan atau kebijakan organisasi agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Suantara et al., 2020). Kompetensi

merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan karakteristik pribadi lainnya yang mendasari kinerja dan perilaku individu di tempat kerja, memungkinkan mereka untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan dengan bekerja lebih mudah, cepat, dan intuitif, serta meminimalkan kesalahan melalui pengalaman yang dimiliki (Noniulpa & Widigdo, 2023). Kompetensi adalah kemampuan yang melibatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang diterapkan dalam melaksanakan tugas di tempat kerja, sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta mencakup faktor intelektual dan fisik yang membedakan seseorang dengan orang lain dan menentukan kapasitas individu dalam menjalankan berbagai tugas pekerjaan dengan memenuhi persyaratan kinerja yang diharapkan (Nurasniar, 2022).

Beberapa definisi yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar dan efektif, yang melibatkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, serta karakteristik pribadi lainnya, yang memungkinkan individu untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi dan mencapai tujuan strategisnya.

Kompetensi dapat terbagi dalam berbagai macam jenis, diantaranya adalah sebagai berikut (Moehariono, 2019):

#### 1. Kompetensi Individu

Kemampuan seseorang untuk mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan tugas secara profesional, efektif dan efisien.

## 2. Kompetensi Jabatan

Kompetensi jabatan mempunyai peran yang sangat penting dan harus mendapatkan perhatian dari pihak manajemen karena aspek kompetensi jabatan ini sudah banyak digunakan sebagai dasar penentu posisi jabatan calon karyawan atau calon pejabat yang akan menduduki suatu jabatan.

## 3. Kompetensi organisasi

Kompetensi organisasi sebagai area karakter keahlian organisasi dan sinergi dari seluruh sumber daya seperti motivasi, usaha-usaha karyawan, teknologi dan keahlian profesional, serta ide-ide tentang kolaborasi dari manajemen.

Wibowo (2017) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi kompetensi, diantaranya:

### 1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilakunya sehari-hari.

### 2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

### 3. Pengalaman

Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang diperlukan dalam dunia kerja, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup hanya pengalaman.

#### 4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian sulit berubah, namun tetap dapat berkembang seiring interaksi individu dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

#### 5. Isu emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif dari seorang pegawai.

#### 6. Kemampuan intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

Indikator yang akan digunakan untuk mengukur kompetensi dalam penelitian ini, antara lain (Sutrisno, 2019):

1. Pengetahuan, berkaitan dengan cara melakukan identifikasi dan pembelajaran sesuai kebutuhan dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Pemahaman, berkaitan dalam kognitif dan afektif yang dimiliki oleh karyawan, dalam melaksanakan pekerjaan harus memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan, berkaitan dengan sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
4. Keterampilan, berkaitan dengan potensi keahlian dan penguasaan dalam praktek suatu kegiatan pelaksanaan tugas dan fungsi dari suatu unit kerja.
5. Sikap, berkaitan dengan perilaku dan etika kerja pegawai yang mencerminkan profesionalisme dalam bekerja.

#### **2.1.4. Pelatihan**

Pelatihan menjadi aspek penting dalam dunia kerja, baik di organisasi, perusahaan, maupun instansi pemerintah, untuk meningkatkan kemampuan pegawai agar lebih kompeten dalam menjalankannya. Pelatihan sering kali dilakukan untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja yang belum optimal, meskipun mereka telah memenuhi persyaratan administratif. Pegawai dalam praktiknya perlu menyesuaikan diri dengan perkembangan sesuai dengan tugas yang diemban atau akan diemban. Berbagai organisasi, termasuk pada sektor swasta juga menyediakan pelatihan dan pengembangan karir guna mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik (Susanti et al., 2021).

Pelatihan adalah suatu upaya organisasi untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan pegawai agar lebih kompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2019). Pelatihan merupakan suatu program yang disusun secara sistematis guna meningkatkan kompetensi pegawai dalam bentuk peningkatan keahlian, keterampilan, serta pemahaman terhadap tugas yang diberikan organisasi (Siagian, 2018). Pelatihan merupakan proses untuk membekali pegawai dengan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, efektif, dan rasional, serta untuk mengembangkan keterampilan spesifik yang dapat diterapkan dalam pekerjaan sesuai dengan bidang yang digeluti oleh pegawai (Niati et al., 2021).

Pelatihan merupakan sebuah proses yang dirancang secara sistematis untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap, dengan tujuan

meningkatkan kapasitas individu, kelompok, maupun organisasi (Sary et al., 2022). Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang terstruktur dan sistematis, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan teknis maupun manajerial pegawai melalui praktik langsung, sehingga mereka dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi (Prasetyadi et al., 2024).

Beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap pegawai, baik secara teknis maupun manajerial, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan lebih kompeten, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Adapun tujuan-tujuan pelatihan menurut Sikula dalam Suwatno & Priansa (2019), diantaranya meliputi:

1. Memperbaiki kinerja. Pegawai yang telah bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan menjadi prioritas utama untuk mendapatkan pelatihan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru sering tidak menguasai keahlian dan

kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job competent*”, yaitu mampu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.

4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya seperti kelangkaan sumber daya *financial* dan sumber daya teknologis manusia, dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Pengembangan kemampuan karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier.

Beberapa metode pelatihan yang sering digunakan dalam pelatihan menurut Suwatno & Priansa (2019) antara lain :

1. Metode Praktik Kerja Langsung (*On The Job training*).

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini memberikan tugas kepada pimpinan langsung pegawai untuk melatih pegawainya. Metode ini dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Formal, Pimpinan langsung pegawai menunjuk seorang pegawai senior untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya, peserta pelatihan melakukan pekerjaan seperti apa yang dilakukan oleh pegawai senior.
  - b. Informal, Pimpinan langsung pegawai menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk mempraktikannya.
2. Metode *Vestibule*, merupakan bentuk pelatihan dimana pelatihnya bukanlah berasal dari pimpinan pegawai langsung, melainkan pelatih khusus.

3. Metode *Apprenticeship*, sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif tinggi.
4. Metode Kursus keahlian (*Specialist Course*, merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan seperti kursus-kursus.

Ada berbagai macam faktor yang dapat memengaruhi pelatihan Sumber Daya Manusia menurut Marwansyah (2019), antara lain: 1) Dukungan dari manajemen puncak; 2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia; 3) Perkembangan teknologi; 4) Kompleksitas organisasi 5) Gaya belajar; dan 6) Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan akan diadopsi dari jurnal penelitian Riyanto et al., (2021), meliputi:

1. Materi pelatihan, berkaitan dengan relevansi dan kelengkapan materi pelatihan yang disampaikan agar sesuai dengan kebutuhan pelatihan.
2. Tujuan pelatihan, berkaitan dengan sasaran atau hasil yang ingin dicapai melalui pelatihan.
3. Peserta pelatihan, berkaitan dengan kesiapan peserta dalam mengikuti pelatihan untuk mencapai hasil yang optimal.
4. Instruktur pelatihan, berkaitan dengan kemampuan dan penguasaan instruktur dalam berkomunikasi untuk menyampaikan materi.
5. Metode pelatihan, berkaitan dengan teknik atau pendekatan yang digunakan dalam pelatihan untuk memfasilitasi pemahaman dan keterampilan peserta.

### **2.1.5. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja menjadi salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan sebagai pendorong utama individu untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi sebagai dorongan internal akan mengarahkan perilaku seseorang, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kebutuhan individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mendukung. Pada suatu organisasi, motivasi kerja menjadi landasan dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja karyawan. Pemahaman mengenai faktor-faktor yang membentuk motivasi kerja sangat penting diketahui agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kepuasan karyawan (Robbins & Judge, 2019).

Motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja sehingga seseorang mau bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2019). Motivasi kerja adalah suatu upaya untuk menggerakkan dan memelihara perilaku seseorang untuk bekerja secara produktif demi mencapai tujuan tertentu (Sutrisno, 2019). Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak atau daya dorong yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau keinginan dalam rangka mencapai kepuasan, kebutuhan atau tujuan seseorang (Noniulpa & Widigdo, 2023).

Motivasi kerja adalah kekuatan yang mendorong individu untuk melakukan dan mempertahankan perilaku yang relevan dengan pekerjaan, termasuk faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja (Gagné et al., 2019). Motivasi kerja adalah usaha untuk mendorong diri sendiri agar bekerja secara maksimal dan memanfaatkan seluruh keahlian yang dimiliki

demi mencapai tujuan organisasi (Basalamah & As'ad, 2021). Motivasi kerja mencakup dorongan baik internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku pegawai di tempat kerja, termasuk intensitas usaha, arah tindakan, dan konsistensi dalam mencapai sasaran organisasi (Park et al., 2022).

Beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah kekuatan pendorong, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun faktor eksternal, yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku pegawai untuk bekerja secara maksimal, produktif, dan konsisten dalam mencapai tujuan organisasi serta memenuhi kebutuhan dan kepuasan pribadi.

Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa ada dua jenis motivasi utama, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Motivasi intrinsik, adalah dorongan yang berasal dari dalam individu itu sendiri, yang berkaitan dengan kepuasan dan perasaan puas saat melakukan tugas tertentu. Individu yang termotivasi secara intrinsik merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri, seperti saat mereka melakukan pekerjaan yang menantang atau kreatif, yang memberi rasa pencapaian pribadi atau perkembangan diri.
2. Motivasi ekstrinsik, di sisi lain, berasal dari faktor luar individu, seperti penghargaan, gaji, bonus, atau pengakuan dari orang lain. Individu yang termotivasi secara ekstrinsik melakukan pekerjaan dengan harapan untuk mendapatkan imbalan eksternal atau untuk menghindari hukuman.

Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja diantaranya ada faktor internal dan faktor eksternal, dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal dari dalam diri seseorang yang menimbulkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor internal antara lain 1) Keinginan untuk dapat hidup; 2) Keinginan untuk dapat memiliki; 3) Keinginan memperoleh penghargaan; 4) Keinginan memperoleh pengakuan; dan 5) Keinginan untuk berkuasa.

#### 2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern antara lain 1) Kondisi lingkungan kerja; 2) Kompensasi yang memadai. 3) Supervisi yang baik; 4) Adanya jaminan pekerjaan; 5) Status dan tanggung jawab; 6) Peraturan yang fleksibel.

Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel motivasi kerja dalam penelitian diadopsi dari penelitian Riyanto et al., (2021), antara lain:

1. Kebutuhan untuk berprestasi, berkaitan dengan dorongan pegawai untuk mencapai kesuksesan dan keunggulan dalam pekerjaan mereka.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi, mengacu pada keinginan pegawai membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja.
3. Kebutuhan untuk aktualisasi diri, mengacu pada dorongan pegawai untuk merealisasikan potensi penuh dan mencapai pemenuhan diri melalui pekerjaan.
4. Peluang pengembangan karier, berkaitan dengan kesempatan untuk mendapatkan promosi, pelatihan, atau peningkatan keterampilan yang dapat meningkatkan semangat kerja pegawai.

5. Kondisi lingkungan kerja, berkaitan dengan ketersediaan fasilitas, kenyamanan tempat kerja, dan suasana kerja yang kondusif dalam meningkatkan motivasi pegawai

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian selanjutnya. Beberapa penelitian sebelumnya yang digunakan acuan dalam penelitian ini telah mengkaji masalah pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan antara lain Guterresaa et al. (2020) meneliti peran motivasi kerja sebagai mediasi dalam pengaruh pelatihan dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai maupun motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Haryono et al. (2020) meneliti pengaruh pelatihan dan promosi kerja terhadap motivasi kerja dan implikasinya terhadap kinerja pegawai di Indonesia menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Niati et al. (2021) meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dan pengembangan karier dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Riyanto et al. (2021) meneliti peran motivasi kerja dalam memediasi pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Ginoga et al. (2022) meneliti pengaruh kompetensi, kecerdasan emosional, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Khair et al. (2022) meneliti pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh disiplin kerja di Divisi Fasilitas Elektronik dan IT PT. Angkasa Pura II menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Disiplin kerja kemudian berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nurasniar (2022) meneliti peningkatan kinerja pegawai melalui kompetensi dan budaya kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menggunakan metode SEM-PLS. Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun, motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rimbayana et al. (2022) meneliti pengaruh kompetensi, kerjasama, dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menggunakan SEM-PLS. Hasilnya menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta motivasi kerja, serta motivasi kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

Fauzi dan Indrawan (2023) meneliti pengaruh kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Binjai menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Noniulpa dan Widigdo (2023) meneliti pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor Jasa Penilai Publik Andi Tiffani dan Rekan dengan motivasi sebagai variabel mediasi menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tajudin et al. (2023) meneliti kompetensi sebagai determinan kinerja pegawai dengan motivasi kerja dan pengembangan karier sebagai pemicu menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja.

Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Prasetyadi et al. (2024) meneliti pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai di Rumah Sakit Abdullah Rivai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul   | Variabel Penelitian  | Analisis Data | Hasil Penelitian   |
|----|--|--|---------------|--|
| 1  | Guterresaa et al., (2020)<br>The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance | Independen:<br>Pelatihan dan Gaya kepemimpinan<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja | SEM-PLS       | 1. Pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap motivasi kerja<br>3. Motivasi kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 2  | Haryono et al., (2020)<br>The Effect of Training and Job Promotion on Work Motivation and its Implications on Job Performance: Evidence from Indonesia     | Independen:<br>Pelatihan dan Promosi kerja<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja     | SEM-PLS       | 1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai       |

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul   | Variabel Penelitian  | Analisis Data           | Hasil Penelitian   |
|----|--|--|-------------------------|--|
| 3  | Niati et al., (2021)<br>The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable  | Independen:<br>Pelatihan<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai dan Pengembangan karier<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja | SEM-PLS                 | 1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 4  | Riyanto et al., (2021)<br>The Role of Work Motivation in Mediating Training and Organizational Culture for Improving Employee Performance  | Independen:<br>Pelatihan dan Budaya organisasi<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja   | SEM-PLS                 | 1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>2. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 5  | Ginoga et al., (2022)<br>The Effect of Competence, Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance   | Independen:<br>Kompetensi, Kecerdasan emosional, dan Lingkungan kerja<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai              | Regresi linear berganda | Kompetensi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai  |
| 6  | Khair et al., (2022)<br>The Effect of Training and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Discipline in the Electronic Facility & IT Division PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu | Independen:<br>Pelatihan dan Budaya organisasi<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Disiplin kerja   | SEM-PLS                 | 1. Pelatihan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja<br>1. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai   |

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul   | Variabel Penelitian  | Analisis Data | Hasil Penelitian   |
|----|--|--|---------------|--|
| 7  | Rimbayana et al., (2022)<br>The Influence of Competence, Cooperation and Organizational Climate on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency) | Independen:<br>Kompetensi, Kerjasama, dan Iklim organisasi<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja | SEM-PLS       | 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>4. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai       |
| 8  | Nurasniar (2022)<br>Employee Performance Improvement through Competence and Organizational Culture with Work Motivation as A Mediation Variable  | Independen:<br>Kompetensi dan Budaya kerja<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja                 | SEM-PLS       | 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 9  | Fauzi & Indrawan (2023)<br>The Influence of Employee Competence and Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as Intervening at the Office of the Personnel and Human Resources Development Agency Binjai      | Independen:<br>Kompetensi pegawai dan Budaya organisasi<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja    | SEM-PLS       | 1. Kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai     |
| 10 | Noniulpa & Widigdo (2023)<br>The Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance at Public Appraisal Service Office Andi Tiffani and Partners Through Motivation as a Mediation Variable                      | Independen:<br>Budaya organisasi dan Kompetensi<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja            | SEM-PLS       | 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai       |

| No | Peneliti, Tahun, dan Judul   | Variabel Penelitian  | Analisis Data | Hasil Penelitian   |
|----|--|--|---------------|--|
| 11 | Tajudin et al., (2023)<br>Competence as A Determinant of Employee Performance Work Motivation and Career Development as Triggers   | Independen:<br>Kompetensi<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja dan Pengembangan karier    | SEM-PLS       | 1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 12 | Prasetyadi et al., (2024)<br>The Effect of Job Training, Physical Work Environment on Employee Performance at Abdullah Rivai Hospital with Motivation as an Intervening Variable | Independen:<br>Pelatihan, dan Lingkungan kerja fisik<br><br>Dependen:<br>Kinerja pegawai<br><br>Mediasi:<br>Motivasi kerja | SEM-PLS       | 1. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai<br>2. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja<br>3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai   |

Sumber: Disarikan dari berbagai penelitian, 2025.

### 2.3. Hubungan antar Variabel dan Rumusan Hipotesis

#### 2.3.1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Ginoga et al., 2022). Pegawai yang kompeten mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan efisien, serta dapat meminimalkan kesalahan melalui penerapan keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya. Kompetensi yang tinggi juga meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan pekerjaan, mengambil inisiatif, dan berinovasi, yang pada akhirnya berdampak positif

terhadap produktivitas dan kualitas hasil kerja, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Nurasniar (2022) menemukan bahwa peningkatan kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja, di mana pegawai yang memiliki keterampilan dan pengetahuan tinggi mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien. Penelitian Rimbayana et al., (2022) menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi secara positif mendorong pegawai bekerja lebih cepat, tepat, dan minim kesalahan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Noniulpa & Widigdo (2023); dan Tajudin et al., (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Pelatihan merupakan sebuah proses yang dirancang secara sistematis untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap, dengan tujuan meningkatkan kapasitas individu, kelompok, maupun organisasi (Sary et al., 2022). Pelatihan yang dirancang secara sistematis membantu meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih cepat, tepat, dan berkualitas. Selain itu, pelatihan juga mendorong pegawai untuk lebih percaya diri dalam bekerja, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas. Adanya pelatihan yang berkelanjutan, pegawai dapat beradaptasi

dengan perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi.

Penelitian Haryono et al., (2020) menyatakan pelatihan yang diberikan secara terstruktur dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dapat meningkatkan keterampilan pegawai, yang berdampak positif signifikan pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Niati et al., (2021) mengungkapkan bahwa program pelatihan yang berkesinambungan dan relevan dengan tugas kerja memberikan pengaruh positif signifikan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Riyanto et al., (2021); dan Prasetyadi et al., (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan:

H2: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja adalah suatu daya penggerak atau daya dorong yang timbul dari dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan atau keinginan dalam rangka mencapai kepuasan, kebutuhan atau tujuan seseorang (Noniulpa & Widigdo, 2023). Pegawai yang termotivasi akan menunjukkan komitmen tinggi, inisiatif, dan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Selain itu, motivasi kerja juga meningkatkan kepuasan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Faktor-faktor motivasi, baik intrinsik seperti pengakuan dan pencapaian, maupun ekstrinsik seperti penghargaan dan lingkungan kerja yang

mendukung, menjadi pendorong utama dalam meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Penelitian Haryono et al., (2020) menemukan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dimana pegawai yang lebih termotivasi menunjukkan peningkatan kinerja dalam berbagai aspek pekerjaan. Penelitian Niati et al., (2021) menemukan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, di mana pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian Riyanto et al., (2021) yang mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang kuat mempengaruhi kinerja pegawai secara positif signifikan. Hal ini diperkuat hasil penelitian Rimbayana et al., (2022); Fauzi & Indrawan (2023); Noniulpa & Widigdo (2023); Tajudin et al., (2023); Prasetiyadi et al., (2024) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.3.4. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja**

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan aturan atau kebijakan organisasi agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Suantara et al., 2020). Pegawai yang berkompeten dan mampu menyelesaikan tugas dengan baik, cenderung merasa lebih termotivasi untuk terus berkembang dan mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki pegawai sebagai bagian dari

kompetensi mereka tidak hanya membantu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif, tetapi juga memberikan rasa pencapaian yang memotivasi mereka untuk tetap berkontribusi secara maksimal. Kompetensi yang tinggi dapat memicu peningkatan motivasi kerja.

Penelitian Nurasniar (2022) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula motivasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Rimbayana et al., (2022) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, di mana kompetensi yang dimiliki pegawai dapat meningkatkan motivasi mereka untuk bekerja lebih optimal. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Fauzi & Indrawan (2023); Noniulpa & Widigdo (2023); dan Tajudin et al., (2023) yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja

### **2.3.5. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja**

Pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang terstruktur dan sistematis, yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan teknis maupun manajerial pegawai melalui praktik langsung, sehingga mereka dapat menjalankan tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi (Prasetyadi et al., 2024). Pelatihan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keterampilan, memperluas pengetahuan, meningkatkan kompetensi, yang memberikan rasa pencapaian dan perkembangan

pribadi. Hal ini menciptakan rasa puas dan termotivasi untuk bekerja lebih keras serta memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi. Pelatihan tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga memotivasi pegawai untuk terus berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

Penelitian Haryono et al., (2020) menunjukkan pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, karena pelatihan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pegawai, yang membuat mereka lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja. Penelitian Niati et al., (2021) membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, karena pelatihan meningkatkan kesiapan dan semangat pegawai dalam bekerja, yang meningkatkan tingkat motivasinya. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian Riyanto et al., (2021) dan Prasetiyadi et al., (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

### **2.3.6. Motivasi Kerja memediasi Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja dapat berperan sebagai mediator dalam pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, karena kompetensi yang dimiliki oleh pegawai baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dapat meningkatkan motivasi kerja mereka. Pegawai yang merasa berkompeten dalam pekerjaan mereka, hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keyakinan mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Motivasi kerja yang tinggi kemudian mendorong pegawai untuk

berusaha lebih keras dan berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi akan meningkatkan motivasi kerja, dan motivasi kerja yang tinggi selanjutnya memperbaiki kinerja pegawai.

Penelitian Rimbayana et al., (2022) menemukan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi pada pegawai dapat meningkatkan motivasi pegawai, yang pada gilirannya berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai. Penelitian Noniulpa & Widigdo (2023) menyatakan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara kompetensi dan kinerja pegawai, dimana pegawai yang merasa kompeten lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik, yang berdampak pada peningkatan kinerjanya. Hal ini diperkuat hasil penelitian Tajudin et al., (2023) yang menyatakan motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

### **2.3.7. Motivasi Kerja memediasi Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja berperan sebagai mediator yang memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, artinya pelatihan yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan motivasi mereka, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk bekerja lebih produktif dan efektif. Pegawai yang merasa lebih terampil dan percaya diri setelah mengikuti pelatihan, cenderung merasa lebih termotivasi untuk menerapkan keterampilan baru yang diperoleh, yang akhirnya

meningkatkan kinerja pegawai di tempat kerja. Pelatihan tidak hanya memberikan keterampilan teknis, tetapi juga memengaruhi sikap dan motivasi pegawai, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Haryono et al., (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja bertindak sebagai mediator yang signifikan antara pelatihan dan peningkatan kinerja pegawai, dimana peningkatan motivasi kerja yang diperoleh melalui pelatihan berkontribusi pada hasil kerja yang lebih baik. Penelitian Niati et al., (2021) mengungkapkan motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai, dengan pelatihan yang meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Hal tersebut diperkuat penelitian Riyanto et al., (2021) dan Prasetyadi et al., (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.4. Pengembangan Model Penelitian**

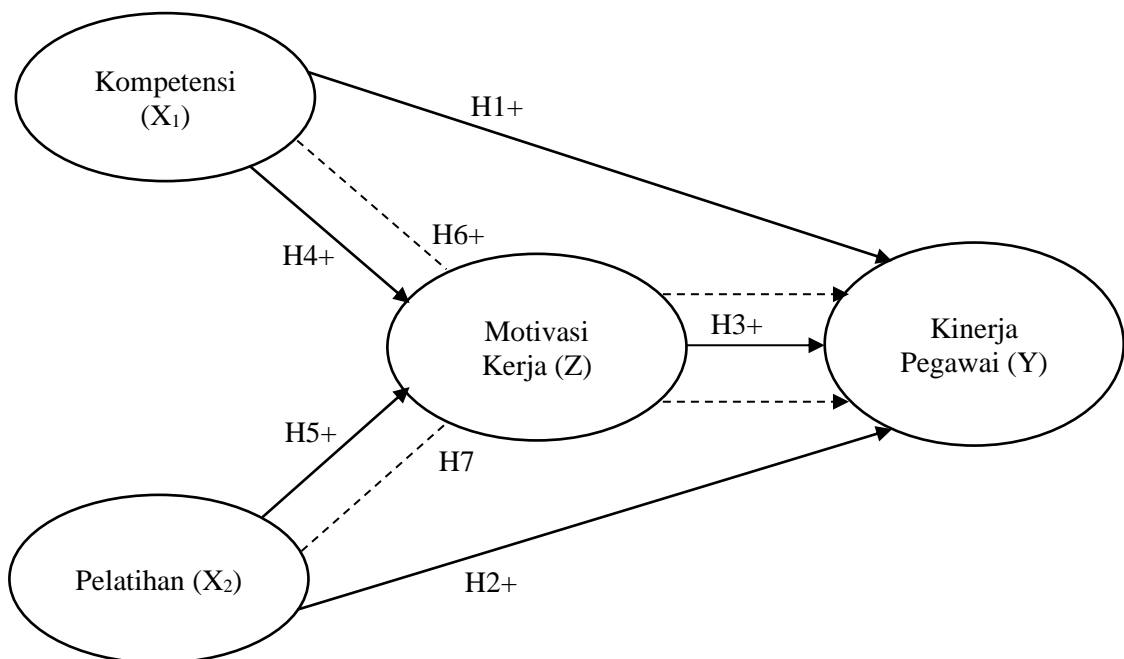
Penelitian ini berfokus pada pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Kompetensi, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja yang baik. Pelatihan, sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi, juga diharapkan dapat memperbaiki kinerja pegawai.

Pelatihan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilan baru, memperbarui pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator yang dapat memperkuat pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja.

Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan keinginan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, bekerja dengan lebih giat, dan menerapkan pengetahuan serta keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan. Kompetensi dan pelatihan yang didukung oleh motivasi kerja yang kuat dapat menghasilkan kinerja pegawai yang lebih optimal. penelitian ini akan menganalisis bagaimana kompetensi dan pelatihan berinteraksi dengan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Berdasarkan uraian tersebut, gambar model empirik adalah sebagai berikut:

**Gambar 2.1**

**Model Kinerja Pegawai melalui Kompetensi dan Pelatihan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian dan Sumber Data**

##### **3.1.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* bertujuan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti serta memahami lebih lanjut mengenai hubungan sebab-akibat di antara variabel tersebut. Pendekatan kuantitatif, yang berlandaskan pada paradigma positivisme, digunakan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu. Proses pengumpulan data dilakukan dengan memanfaatkan berbagai alat penelitian, sementara analisis data menggunakan metode kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya.

Penelitian ini bersifat kausal, yang mengacu pada hubungan sebab-akibat antar variabel. Penelitian ini melibatkan tiga jenis variabel, yaitu variabel independen, intervening, dan dependen. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara empat variabel, yaitu kompetensi (X1) dan pelatihan (X2) sebagai variabel independen, motivasi kerja (Z) sebagai variabel intervening, serta kinerja pegawai (Y) sebagai variabel dependen.

##### **3.1.2. Sumber Data**

Sumber data memainkan peran yang sangat krusial dalam suatu penelitian karena memengaruhi jenis dan metode pengumpulan data yang akan digunakan.

Dalam penelitian ini, data yang akan digunakan adalah data primer, yang dikumpulkan langsung dari sumbernya untuk mendukung analisis (Sugiyono, 2019). Data primer tersebut diperoleh melalui tanggapan dari responden, yaitu pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang, yang memberikan informasi terkait dengan variabel kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai.

### **3.2. Definisi Operasional Variabel**

Variabel merupakan karakteristik atau atribut yang dapat diukur atau diamati pada individu atau organisasi, yang memiliki variasi tertentu. Variabel ini ditentukan oleh peneliti untuk dianalisis dan digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Variabel yang digunakan meliputi:

#### **1. Variabel Independen**

Variabel independen sebagai variabel yang mempengaruhi variabel dependen.

Variabel independen meliputi:

- a. Kompetensi (X1)
- b. Pelatihan (X2)

#### **2. Variabel Dependen**

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau dijelaskan variabel independen. Variabel dependen yang digunakan yaitu Kinerja pegawai (Y).

#### **3. Variabel Intervening**

Variabel intervening adalah variabel yang berada di antara variabel independen dan variabel dependen, sehingga memungkinkan variabel independen

memberikan pengaruh tidak langsung terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, variabel intervening yang digunakan adalah motivasi kerja (Z).

Definisi operasional variabel merujuk pada penjelasan rinci tentang variabel yang digunakan dalam penelitian, yang menggambarkan cara variabel tersebut diukur atau dikenali secara praktis dan spesifik. Tujuan dari definisi ini adalah untuk memastikan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dapat dipahami dengan jelas dan diukur menggunakan instrumen atau indikator yang tepat, sehingga mempermudah proses pengumpulan data dan analisis hasil penelitian (Sugiyono, 2019). Definisi operasional variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasionalisasi Variabel**

| No | Variabel           | Definisi Operasional  | Indikator  |
|----|--------------------|---|--|
| 1. | Kompetensi (X1)    | Kemampuan individu untuk melaksanakan pekerjaan dengan benar dan efektif, yang melibatkan kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, serta karakteristik pribadi lainnya, yang memungkinkan individu untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi dan mencapai tujuan strategis | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan</li> <li>2. Pemahaman</li> <li>3. Kemampuan</li> <li>4. Keterampilan</li> <li>5. Sikap</li> </ol>  |
| 2. | Pelatihan (X2)     | Suatu proses pendidikan jangka pendek yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan sikap pegawai, baik secara teknis maupun manajerial, sehingga mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan lebih kompeten, efektif, dan efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materi pelatihan</li> <li>2. Tujuan pelatihan</li> <li>3. Peserta pelatihan</li> <li>4. Instruktur pelatihan</li> <li>5. Metode pelatihan</li> </ol>   |
| 3. | Motivasi Kerja (Z) | Kekuatan pendorong, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun faktor eksternal, yang mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku pegawai untuk bekerja secara maksimal, produktif, dan konsisten dalam mencapai tujuan organisasi serta memenuhi kebutuhan dan kepuasan pribadi   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebutuhan untuk berprestasi</li> <li>2. Kebutuhan untuk berafiliasi</li> <li>3. Kebutuhan untuk kekuasaan</li> <li>4. Kebutuhan untuk aktualisasi diri</li> <li>5. Kebutuhan untuk mengembangkan diri</li> </ol> |

| No | Variabel            | Definisi Operasional   | Indikator   |
|----|---------------------|--|---|
| 4. | Kinerja Pegawai (Y) | Hasil kerja yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas, yang dicapai oleh individu atau kelompok pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi, dengan memperhatikan standar kerja, tujuan, atau target yang telah ditetapkan, dan diperoleh dalam periode waktu tertentu, dengan mempertimbangkan ketekunan, kemandirian, serta keterampilan yang dimiliki | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Waktu</li> <li>4. Biaya</li> <li>5. Inisiatif</li> </ol> |

Sumber: Dikembangkan untuk penelitian, 2025

### 3.3. Populasi dan Sampel

Populasi merujuk pada keseluruhan elemen yang menjadi subjek dalam penelitian, yaitu semua objek atau subjek yang termasuk dalam ruang lingkup penelitian (Arikunto, 2019). Selain itu, populasi dapat juga dipahami sebagai kumpulan objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu, yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan dari mana kesimpulan akan diambil (Sugiyono, 2019). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja dalam Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang dengan jumlah 104 pegawai.

Sampel dapat dijelaskan sebagai bagian atau wakil dari populasi yang diteliti (Arikunto, 2019). Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah semua pegawai yaitu 104 pegawai, atau menggunakan metode sensus atau sampel jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019).

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner tersebut berisi pertanyaan tertutup yang disusun secara terstruktur untuk memperoleh tanggapan dari responden mengenai reaksi mereka terhadap pertanyaan yang diberikan. Untuk pengukuran, digunakan Skala Likert, yaitu skala yang mengukur intensitas sikap responden terhadap pernyataan yang ada, berdasarkan sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju. Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini memiliki rentang nilai antara 1 hingga 5, di mana skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju, dan skor 5 menunjukkan sangat setuju (Sugiyono, 2019).

### **3.5. Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.5.1. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2018). Untuk menguji validitas suatu instrumen dengan cara melakukan korelasi yang disebut dengan korelasi *Product Moment Pearson*, yang membandingkan antara skor butir pertanyaan dengan total skor variabel. Jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid sedangkan jika  $r$  hitung  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid. Pengujian ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS versi 25.0.

Uji instrumen pada penelitian ini akan dilakukan terhadap 30 responden terlebih dahulu. Jumlah sampel untuk uji validitas sebesar 30, tingkat  $\alpha = 0,05$ , maka nilai *degree of freedom* atau  $df = n - 2$ , maka diperoleh  $df = 30 - 2 = 28$ . Dari hasil tersebut maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,374. Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas**

| Variabel                     | Indikator     | r hitung | r tabel | Keterangan |
|------------------------------|---------------|----------|---------|------------|
| Kompetensi (X <sub>1</sub> ) | - Indikator 1 | 0,760    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 2 | 0,889    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 3 | 0,928    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 4 | 0,840    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 5 | 0,712    | 0,374   | Valid      |
| Pelatihan (X <sub>2</sub> )  | - Indikator 1 | 0,866    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 2 | 0,897    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 3 | 0,714    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 4 | 0,763    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 5 | 0,855    | 0,374   | Valid      |
| Motivasi Kerja (Z)           | - Indikator 1 | 0,906    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 2 | 0,912    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 3 | 0,831    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 4 | 0,704    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 5 | 0,727    | 0,374   | Valid      |
| Kinerja Pegawai (Y)          | - Indikator 1 | 0,861    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 2 | 0,857    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 3 | 0,935    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 4 | 0,889    | 0,374   | Valid      |
|                              | - Indikator 5 | 0,784    | 0,374   | Valid      |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 3.2 menjelaskan bahwa, dari hasil output uji validitas diperoleh semua indikator masing-masing variabel mempunyai nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel ( $r \text{ hitung} > 0,374$ ), sehingga semua indikator dari masing-masing variabel penelitian dapat dikatakan valid. Hal ini berarti bahwa indikator-indikator yang ada dalam kuesioner dapat mengukur variabel yang digunakan dalam penelitian.

### 3.5.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2018). SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai ( $\alpha$ )  $\geq 0,70$ . Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian, dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| Variabel        | Cronbachs Alpha | >/< | Nilai Minimum | Keterangan |
|-----------------|-----------------|-----|---------------|------------|
| Kompetensi      | 0,879           | >   | 0,70          | Reliabel   |
| Pelatihan       | 0,870           | >   | 0,70          | Reliabel   |
| Motivasi Kerja  | 0,873           | >   | 0,70          | Reliabel   |
| Kinerja Pegawai | 0,902           | >   | 0,70          | Reliabel   |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 3.3 mengemukakan bahwa, semua variabel memiliki nilai *cronbachs alpha* lebih besar dari 0,70, sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukur masing-masing variabel adalah reliabel, yang berarti bahwa kuesioner yang digunakan handal. Hal ini juga berarti bahwa jawaban yang diberikan konsisten, dan diharapkan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

## **3.6. Teknik Analisis Data**

### **3.6.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif responden yang akan dideskripsikan terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, serta masa kerja responden, sedangkan untuk analisis deskriptif variabel akan mendeskripsikan mengenai tanggapan responden terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan tentang variabel kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Alat yang digunakan untuk mengetahui deskripsi hasil penelitian dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi dan tabel deskriptive.

### **3.6.2. Analisis Inferensial**

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan salah satu klasifikasi dari metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan model pengukuran (*measurement model*) menggunakan program Smart PLS versi 3.2.9 untuk mengukur intensitas masing-masing variabel dan model struktural (*structural model*) menganalisis data dan hipotesis penelitian. Metode pengukuran menggunakan SEM-PLS dapat dilakukan melalui beberapa langkah berikut:

1. Membangun model berdasarkan telaah teoretis yang kuat.
2. Membuat diagram jalur yang menghubungkan variabel-variabel yang akan digunakan setelah mengembangkan diagram jalur sehingga menjadi lebih mudah dalam menginterpretasikan hubungan dari model yang dikembangkan pada penelitian teoritis.

### 3. Langkah berikutnya adalah melakukan pengujian instrumen penelitian

#### 1) Uji Validitas Konvergen dan Validitas Diskriminan

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variabel laten. Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. Nilai *loading factor*  $\geq 0.7$  adalah nilai ideal, artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Nilai ini menunjukkan persentasi konstruk maupun menerangkan variasi yang ada dalam indikator (Haryono, 2017). Selain itu juga dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE harus lebih besar dari 0.5 (Ghozali, 2021).

*Discriminant Validity* dari model pengukuran refleksif dapat dihitung dengan cara membandingkan besarnya nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Apabila nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  lebih tinggi dari pada nilai korelasi di antara variabel laten, maka *discriminant validity* dapat dianggap tercapai (Haryono, 2017).

#### 2) Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran (Ghozali, 2021). Pengukuran reliabilitas konstruk dalam penelitian ini akan diukur dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya dan dapat diandalkan. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* diatas 0,70 (Ghozali, 2021).

4. Melakukan uji model atau Goodness of Fit, yang meliputi:

1) Uji *R-Square* ( $R^2$ )

Pengukuran persentase pengaruh semua variabel independen terhadap nilai variabel dependen ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi *R-Square* ( $R^2$ ) antara satu dan nol, dimana nilai *R-Square* ( $R^2$ ) yang mendekati satu memberikan persentase pengaruh yang besar. Kriteria  $R^2$  terdiri dari tiga kasifikasi, yaitu: nilai  $R^2$  0.67, 0.33 dan 0.19 sebagai substansial, sedang dan lemah (Ghozali, 2021).

2) *Q Square* ( $Q^2$ )

*Predictive relevance* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blindfolding* dengan melihat pada nilai *Q square*. *Q-Square* dapat mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance* (Ghozali, 2021). Besarnya  $Q^2$  yang didapat dari  $(1 - SSE/SSO)$ . *SSE* adalah *Sum Square Error* dan *SSO* adalah *Sum Square Observation*.

5. Uji hipotesis

Pengujian seluruh hipotesis penelitian menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Model yang diuji dapat mempergunakan asumsi bahwa data tidak harus berdistribusi normal, skala pengukuran dapat berupa nominal, ordinal, interval maupun rasio. Jumlah sampel tidak harus besar dan indikator tidak harus dalam bentuk refleksif karena dapat pula berbentuk formatif (Ghozali,

2021). Penilaian signifikansi pengaruh antar variabel, perlu dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrap* menggunakan seluruh sampel untuk melakukan resampling kembali. Hair et al., (2014) menjelaskan dalam menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 500. Beberapa literatur menyarankan *number of bootstrap samples* sebesar 200 - 1000 sudah cukup untuk mengoreksi standar *error estimate* PLS (Ghozali, 2021).

Uji hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistik t, yaitu untuk menguji signifikansi variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika nilai t-hitung > t- tabel (1,96) pada taraf signifikansi 5% maka diterima atau signifikan (Ghozali, 2021).

#### 6. Uji Mediasi

*Indirect effects* adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent eksogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Uji ini menggunakan nilai pada tabel *specific indirect effects* dari proses *bootstrap*.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini diawali dengan proses pengumpulan data melalui distribusi kuesioner yang mencakup beberapa variabel utama, yaitu kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Setelah data berhasil dikumpulkan, langkah berikutnya adalah melakukan proses tabulasi serta menganalisis data dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25 dan SmartPLS versi 3. Hasil analisis menggunakan SPSS dimanfaatkan untuk menyajikan data dalam bentuk analisis deskriptif guna memberikan gambaran mengenai karakteristik responden serta menjelaskan variabel penelitian melalui tabel distribusi frekuensi. Selanjutnya, hasil analisis dengan SmartPLS 3 digunakan untuk menguji keterkaitan antara kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai, dengan mempertimbangkan peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

#### **4.1. Analisis Deskriptif**

##### **4.1.1. Analisis Deskriptif Responden**

Analisis deskriptif responden dalam penelitian ini berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik individu yang terlibat dalam studi. Penelitian ini melibatkan sebanyak 104 pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Data karakteristik responden dikumpulkan melalui kuesioner dan mencakup empat aspek utama, yaitu jenis kelamin, kelompok usia, tingkat pendidikan terakhir, serta masa kerja. Hasil lengkap mengenai karakteristik demografis responden disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Analisis Deskriptif Responden**

| <b>Karakteristik</b> | <b>Keterangan</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase</b> |
|----------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Jenis Kelamin        | Laki-Laki         | 61               | 58,7              |
|                      | Perempuan         | 43               | 41,3              |
|                      | <b>Total</b>      | <b>104</b>       | <b>100</b>        |
| Usia                 | 21 – 25 tahun     | 7                | 6,7               |
|                      | 26 – 30 tahun     | 7                | 6,7               |
|                      | 31 – 35 tahun     | 9                | 8,7               |
|                      | 36 – 40 tahun     | 18               | 17,3              |
|                      | 41 – 45 tahun     | 17               | 16,3              |
|                      | 46 – 50 tahun     | 18               | 17,3              |
|                      | > 50 tahun        | 28               | 26,9              |
|                      | <b>Total</b>      | <b>104</b>       | <b>100</b>        |
| Pendidikan           | SMU/SMK/Sederajat | 31               | 29,8              |
|                      | Diploma           | 8                | 7,7               |
|                      | Sarjana           | 54               | 51,9              |
|                      | Pascasarjana      | 11               | 10,6              |
|                      | <b>Total</b>      | <b>104</b>       | <b>100</b>        |
| Lama Kerja           | 01 – 10 tahun     | 34               | 32,7              |
|                      | 11 – 20 tahun     | 48               | 46,2              |
|                      | 21 – 30 tahun     | 17               | 16,3              |
|                      | > 30 tahun        | 5                | 4,8               |
|                      | <b>Total</b>      | <b>104</b>       | <b>100</b>        |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 104 pegawai, sebagian besar adalah laki-laki dengan persentase 58,7% atau sebanyak 61 orang, sedangkan pegawai perempuan berjumlah 43 orang atau 41,3%. Dominasi pegawai laki-laki ini dapat mengindikasikan bahwa pekerjaan di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki beberapa tugas yang lebih sesuai bagi laki-laki, terutama pekerjaan yang bersifat lapangan atau kewilayahan, seperti pengawasan, verifikasi pajak di lapangan, atau penagihan langsung kepada wajib pajak. Tugas-tugas tersebut mungkin memerlukan mobilitas tinggi, interaksi langsung dengan masyarakat, serta kesiapan menghadapi tantangan di lapangan, yang secara sosial dan budaya

sering dikaitkan dengan peran laki-laki, sedangkan pegawai perempuan bertugas pada bagian administratif dan pelayanan publik.

Mayoritas pegawai berusia di atas 50 tahun, sebanyak 28 orang (26,9%), sedangkan jumlah terendah ada pada kelompok usia 21–25 tahun dan 26–30 tahun, masing-masing hanya 7 orang (6,7%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai berada di usia matang atau mendekati masa pensiun, yang mengindikasikan bahwa regenerasi tenaga kerja di instansi ini mungkin masih terbatas. Rendahnya jumlah pegawai muda bisa menjadi indikasi bahwa rekrutmen baru dalam beberapa tahun terakhir belum banyak dilakukan.

Sebagian besar pegawai berpendidikan Sarjana (S1) dengan jumlah 54 orang (51,9%), sementara tingkat pendidikan terendah adalah Diploma dengan hanya 8 orang (7,7%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan tinggi, yang dapat berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas. Tingginya jumlah pegawai dengan pendidikan sarjana juga dapat mencerminkan standar kualifikasi dalam proses seleksi pegawai di instansi ini, di mana gelar sarjana menjadi syarat dominan dalam penerimaan pegawai baru.

Pegawai Bapenda Kota Semarang sebagian besar sudah bekerja selama 11–20 tahun, yakni sebanyak 48 orang (46,2%), sedangkan kelompok dengan lama kerja lebih dari 30 tahun merupakan yang paling sedikit, hanya 5 orang (4,8%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang, tetapi pegawai dengan masa kerja sangat lama relatif sedikit. Kondisi ini bisa mencerminkan adanya regenerasi pegawai, meskipun dengan

tingkat yang masih terbatas. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang cukup untuk memahami regulasi dan sistem di instansi ini, yang berpotensi meningkatkan efektivitas kerja dalam pengelolaan pendapatan daerah.

#### **4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel**

Analisis deskriptif variabel bertujuan guna mendapatkan analisis mengenai tanggapan responden terhadap variabel kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Dalam menggambarkan jawaban responden secara deskriptif, nilai indeks dapat dihitung menggunakan rumus berikut:

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

Di mana:

F1 : frekuensi responden yang memilih jawaban 1.

F2 : frekuensi responden yang memilih jawaban 2.

F3 : frekuensi responden yang memilih jawaban 3.

F4 : frekuensi responden yang memilih jawaban 4.

F5 : frekuensi responden yang memilih jawaban 5.

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan  $(1 \times 104) : 5 = 20,8$ , hingga  $(5 \times 104) : 5 = 104$ , dengan rentang nilai sebesar  $104 - 20,8 = 83,2$ . Kriteria yang digunakan tiga kotak (*Three-box Method*), rentang 83,2 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 27,73 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut:

20,80 – 48,53 = Rendah

48,54 – 76,26 = Sedang

76,27 – 104,00 = Tinggi

#### 4.1.2.1. Variabel Kompetensi

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kompetensi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi**

| Indikator                                  | Frekuensi dan Skor |   |      |   |      |   |     |     |      |     | Nilai Indeks | Kriteria |
|--|--------------------|---|------|---|------|---|-----|-----|------|-----|--------------|----------|
|  | STS 1              |   | TS 2 |   | KS 3 |   | S 4 |     | SS 5 |     |              |          |
|  | F                  | S | F    | S | F    | S | F   | S   | F    | S   |              |          |
| Pengetahuan                                | 0                  | 0 | 0    | 0 | 0    | 0 | 84  | 336 | 20   | 100 | 87,20        | Tinggi   |
| Pemahaman                                  | 0                  | 0 | 0    | 0 | 1    | 3 | 78  | 312 | 25   | 125 | 88,00        | Tinggi   |
| Kemampuan                                  | 0                  | 0 | 0    | 0 | 1    | 3 | 81  | 324 | 22   | 110 | 87,40        | Tinggi   |
| Keterampilan                               | 0                  | 0 | 1    | 2 | 1    | 3 | 79  | 316 | 23   | 115 | 87,20        | Tinggi   |
| Sikap                                      | 0                  | 0 | 0    | 0 | 0    | 0 | 73  | 292 | 31   | 155 | 89,40        | Tinggi   |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden |                    |   |      |   |      |   |     |     |      |     | 87,84        | Tinggi   |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kompetensi adalah 87,84, yang termasuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki tingkat kompetensi yang baik dalam menjalankan tugasnya. Tingginya nilai rata-rata ini mencerminkan bahwa pegawai merasa memiliki pengetahuan, pemahaman, kemampuan, keterampilan, dan sikap yang memadai dalam bekerja. Dengan kompetensi yang tinggi, pegawai diharapkan mampu menjalankan tugasnya secara efektif, memahami regulasi dengan baik, memiliki keterampilan teknis yang memadai, serta menunjukkan sikap profesional

dalam bekerja, yang semuanya berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah sikap dengan indeks 89,40, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah pengetahuan dan keterampilan yang masing-masing memiliki indeks 87,20. Tingginya skor pada indikator sikap menunjukkan bahwa pegawai memiliki etos kerja yang kuat, dedikasi yang tinggi, serta menunjukkan komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Sikap yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan efektivitas tim dalam bekerja. Sementara itu, indikator pengetahuan dan keterampilan yang memiliki nilai terendah, meskipun masih dalam kategori tinggi, mengindikasikan masih ada ruang untuk peningkatan dalam hal penguasaan teori, regulasi, dan keterampilan teknis yang relevan dengan pekerjaan.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa, meskipun rata-rata nilai indeks tanggapan responden terhadap variabel kompetensi berada pada kategori tinggi, namun masih terdapat sebagian kecil responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, khususnya pada indikator keterampilan dan kemampuan. Hal ini mengindikasikan bahwa ada persepsi atau pengalaman tertentu dari beberapa responden yang menilai bahwa kompetensi pegawai, terutama dalam aspek keterampilan praktis dan kemampuan dalam menjalankan tugas, belum sepenuhnya optimal. Ketidakefektifan ini bisa mencerminkan adanya perbedaan tingkat keterampilan antar individu, kurangnya pelatihan berkelanjutan, atau tantangan dalam penerapan kompetensi di lapangan. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi lebih lanjut, menyediakan pelatihan yang

relevan, dan memastikan bahwa seluruh pegawai memiliki kesempatan yang setara dalam meningkatkan kompetensinya secara menyeluruh.

#### 4.1.2.2. Variabel Pelatihan

Hasil tanggapan responden terhadap variabel pelatihan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Analisis Deskriptif Variabel Pelatihan**

| Indikator                                  | Frekuensi dan Skor |   |      |   |      |    |     |     |      |     | Nilai Indeks | Kriteria |
|--|--------------------|---|------|---|------|----|-----|-----|------|-----|--------------|----------|
|  | STS 1              |   | TS 2 |   | KS 3 |    | S 4 |     | SS 5 |     |              |          |
|  | F                  | S | F    | S | F    | S  | F   | S   | F    | S   |              |          |
| Materi pelatihan                           | 0                  | 0 | 0    | 0 | 5    | 15 | 83  | 332 | 16   | 80  | 85,40        | Tinggi   |
| Tujuan pelatihan                           | 0                  | 0 | 1    | 2 | 4    | 12 | 81  | 324 | 18   | 90  | 85,60        | Tinggi   |
| Peserta pelatihan                          | 0                  | 0 | 1    | 2 | 3    | 9  | 73  | 292 | 27   | 135 | 87,60        | Tinggi   |
| Instruktur pelatihan                       | 0                  | 0 | 1    | 2 | 5    | 15 | 76  | 304 | 22   | 110 | 86,20        | Tinggi   |
| Metode pelatihan                           | 0                  | 0 | 0    | 0 | 4    | 12 | 76  | 304 | 24   | 120 | 87,20        | Tinggi   |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden |                    |   |      |   |      |    |     |     |      |     | 86,40        | Tinggi   |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.3 menjelaskan bahwa, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel pelatihan adalah 86,40, yang masuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa para pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang secara umum memiliki persepsi positif terhadap pelatihan yang diberikan. Nilai ini mencerminkan bahwa pelatihan yang diterima pegawai dianggap relevan dan bermanfaat dalam meningkatkan kompetensi kerja mereka. Pelatihan yang efektif dapat membantu pegawai memahami tugas dengan lebih baik, meningkatkan keterampilan teknis, serta memperjelas tujuan yang ingin dicapai dalam pekerjaan mereka. Selain itu, tingginya indeks ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diselenggarakan telah memenuhi harapan pegawai dalam aspek materi, metode, peserta, instruktur, serta tujuan pelatihan.

Indikator pelatihan, peserta pelatihan memiliki nilai indeks tertinggi, yaitu 87,60, sementara materi pelatihan memiliki nilai indeks terendah, yaitu 85,40. Tingginya skor peserta pelatihan menunjukkan bahwa pegawai merasa antusias dan berpartisipasi aktif dalam pelatihan yang diberikan. Ini bisa jadi menunjukkan bahwa peserta memiliki motivasi tinggi untuk belajar dan mengembangkan keterampilannya. Sebaliknya, meskipun skor materi pelatihan masih tergolong tinggi, nilainya yang paling rendah dibandingkan indikator lainnya dapat mengindikasikan adanya ruang untuk peningkatan dalam penyajian materi.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa, meskipun rata-rata nilai indeks tanggapan responden terhadap variabel pelatihan berada pada kategori tinggi, masih terdapat sebagian kecil responden yang menyatakan tidak setuju dan kurang setuju, khususnya pada indikator tujuan pelatihan, peserta pelatihan, dan instruktur pelatihan. Ketidaksepakatan ini mengindikasikan bahwa terdapat persepsi dari sebagian responden yang menilai bahwa pelaksanaan pelatihan belum sepenuhnya memenuhi harapan, baik dari segi kejelasan tujuan, keterlibatan peserta, maupun kualitas penyampaian oleh instruktur. Hal ini bisa disebabkan oleh perbedaan persepsi mengenai relevansi materi, metode yang digunakan, atau efektivitas interaksi selama pelatihan. Oleh karena itu, penting bagi penyelenggara pelatihan untuk melakukan evaluasi berkelanjutan, menyesuaikan materi dengan kebutuhan peserta, dan memastikan bahwa instruktur memiliki pendekatan yang interaktif dan aplikatif agar pelatihan dapat memberikan hasil yang maksimal dan merata.

#### 4.1.2.3. Variabel Motivasi Kerja

Hasil tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja**

| Indikator                                  | Frekuensi dan Skor |   |      |   |      |    |     |     |      |     | Nilai Indeks | Kriteria |
|--|--------------------|---|------|---|------|----|-----|-----|------|-----|--------------|----------|
|  | STS 1              |   | TS 2 |   | KS 3 |    | S 4 |     | SS 5 |     |              |          |
|  | F                  | S | F    | S | F    | S  | F   | S   | F    | S   |              |          |
| Kebutuhan untuk berprestasi                | 0                  | 0 | 0    | 0 | 1    | 3  | 69  | 276 | 34   | 170 | 89,80        | Tinggi   |
| Kebutuhan untuk berafiliasi                | 0                  | 0 | 0    | 0 | 1    | 3  | 68  | 272 | 35   | 175 | 90,00        | Tinggi   |
| Kebutuhan untuk kekuasaan                  | 0                  | 0 | 0    | 0 | 0    | 0  | 67  | 268 | 37   | 185 | 90,60        | Tinggi   |
| Kebutuhan untuk aktualisasi diri           | 0                  | 0 | 0    | 0 | 9    | 27 | 68  | 272 | 27   | 135 | 86,80        | Tinggi   |
| Kebutuhan untuk mengembangkan diri         | 0                  | 0 | 0    | 0 | 0    | 0  | 60  | 240 | 44   | 220 | 92,00        | Tinggi   |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden |                    |   |      |   |      |    |     |     |      |     | 89,84        | Tinggi   |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.4, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja adalah 89,84, yang termasuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki tingkat motivasi kerja yang kuat. Motivasi kerja yang tinggi mencerminkan dorongan internal pegawai untuk mencapai prestasi, menjalin hubungan baik dengan rekan kerja, memperoleh pengaruh dalam organisasi, serta mengembangkan diri secara profesional. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai cenderung lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya, lebih produktif, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Selain itu, hal ini juga dapat mencerminkan bahwa lingkungan kerja dan kebijakan organisasi telah mendukung kebutuhan motivasi pegawai dengan baik.

Indikator dengan nilai tertinggi adalah kebutuhan untuk mengembangkan diri dengan indeks 92,00, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah kebutuhan untuk aktualisasi diri dengan indeks 86,80. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keinginan besar untuk terus belajar dan meningkatkan kompetensi mereka. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa mereka melihat peluang karir di organisasi sebagai sesuatu yang bernilai dan merasa bahwa peningkatan diri akan membantu mereka mencapai tujuan profesional. Indikator kebutuhan untuk aktualisasi diri masih berada dalam kategori tinggi, nilainya yang paling rendah dibandingkan indikator lainnya dapat menunjukkan bahwa tidak semua pegawai merasa mendapatkan kesempatan optimal untuk mengekspresikan potensi penuh mereka dalam pekerjaan.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa, meskipun rata-rata nilai indeks tanggapan responden terhadap variabel motivasi kerja berada pada kategori tinggi, masih terdapat sedikit responden yang menyatakan kurang setuju, khususnya pada indikator kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berafiliasi, dan kebutuhan untuk aktualisasi diri. Hal ini mengindikasikan bahwa ada sebagian kecil pegawai yang merasa bahwa dorongan motivasional pada aspek-aspek tersebut belum sepenuhnya terpenuhi atau dirasakan secara optimal. Ketidaksepakatan ini bisa mencerminkan adanya perbedaan persepsi terhadap lingkungan kerja, budaya organisasi, atau ketersediaan kesempatan yang mendukung pencapaian kebutuhan motivasional tersebut. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian prestasi, membangun hubungan kerja yang positif, dan memberikan ruang yang lebih luas bagi

pengembangan serta aktualisasi diri karyawan agar motivasi kerja dapat terjaga secara merata di seluruh unit kerja

#### 4.1.2.4. Variabel Kinerja Pegawai

Hasil tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai**

| Indikator                                  | Frekuensi dan Skor |   |      |   |      |    |     |     |      |     | Nilai Indeks | Kriteria |
|--|--------------------|---|------|---|------|----|-----|-----|------|-----|--------------|----------|
|  | STS 1              |   | TS 2 |   | KS 3 |    | S 4 |     | SS 5 |     |              |          |
|  | F                  | S | F    | S | F    | S  | F   | S   | F    | S   |              |          |
| Kualitas                                   | 0                  | 0 | 0    | 0 | 0    | 0  | 71  | 284 | 33   | 165 | 89,80        | Tinggi   |
| Kuantitas                                  | 0                  | 0 | 0    | 0 | 0    | 0  | 78  | 312 | 26   | 130 | 88,40        | Tinggi   |
| Waktu                                      | 0                  | 0 | 0    | 0 | 5    | 15 | 75  | 300 | 24   | 120 | 87,00        | Tinggi   |
| Biaya                                      | 0                  | 0 | 0    | 0 | 1    | 3  | 74  | 296 | 29   | 145 | 88,80        | Tinggi   |
| Inisiatif                                  | 0                  | 0 | 2    | 4 | 8    | 24 | 67  | 268 | 27   | 135 | 86,20        | Tinggi   |
| Nilai Rata-rata Indeks Tanggapan Responden |                    |   |      |   |      |    |     |     |      |     | 88,04        | Tinggi   |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 4.5, nilai rata-rata indeks tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai adalah 88,04, yang termasuk dalam kategori "Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja yang tinggi ini mencerminkan bahwa pegawai mampu memenuhi standar kerja yang ditetapkan organisasi, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi biaya, maupun inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingginya kinerja pegawai ini juga dapat mengindikasikan bahwa organisasi telah memberikan dukungan yang cukup, seperti pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, dan sistem insentif yang mendorong produktivitas.

Di antara lima indikator kinerja pegawai, indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas kerja dengan indeks 89,80, sedangkan indikator dengan nilai terendah adalah inisiatif kerja dengan indeks 86,20. Tingginya skor pada kualitas kerja menunjukkan bahwa pegawai cenderung fokus dalam menghasilkan output yang akurat, teliti, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Hal ini dapat mencerminkan adanya budaya kerja yang mengutamakan ketelitian serta kepatuhan terhadap prosedur yang berlaku. Sementara itu, meskipun indikator inisiatif kerja masih dalam kategori tinggi, nilainya yang paling rendah dibandingkan indikator lainnya dapat mengindikasikan bahwa tidak semua pegawai merasa terdorong untuk bertindak proaktif dalam mencari solusi atau meningkatkan proses kerja tanpa instruksi langsung.

Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa, meskipun rata-rata nilai indeks tanggapan responden terhadap variabel kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, masih terdapat sebagian kecil responden yang menyatakan kurang setuju dan tidak setuju, terutama pada indikator inisiatif dan waktu. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat persepsi dari sebagian responden bahwa belum semua pegawai menunjukkan inisiatif kerja yang optimal atau mampu menyelesaikan tugas tepat waktu secara konsisten. Ketidakepakatan ini dapat mencerminkan adanya tantangan dalam pengelolaan waktu, beban kerja yang tidak merata, atau kurangnya dorongan untuk proaktif dalam bekerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan dukungan manajerial yang lebih intensif, mendorong budaya kerja yang adaptif dan inovatif, serta memberikan

pelatihan atau insentif yang mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam menunjukkan inisiatif dan meningkatkan efisiensi waktu kerja.

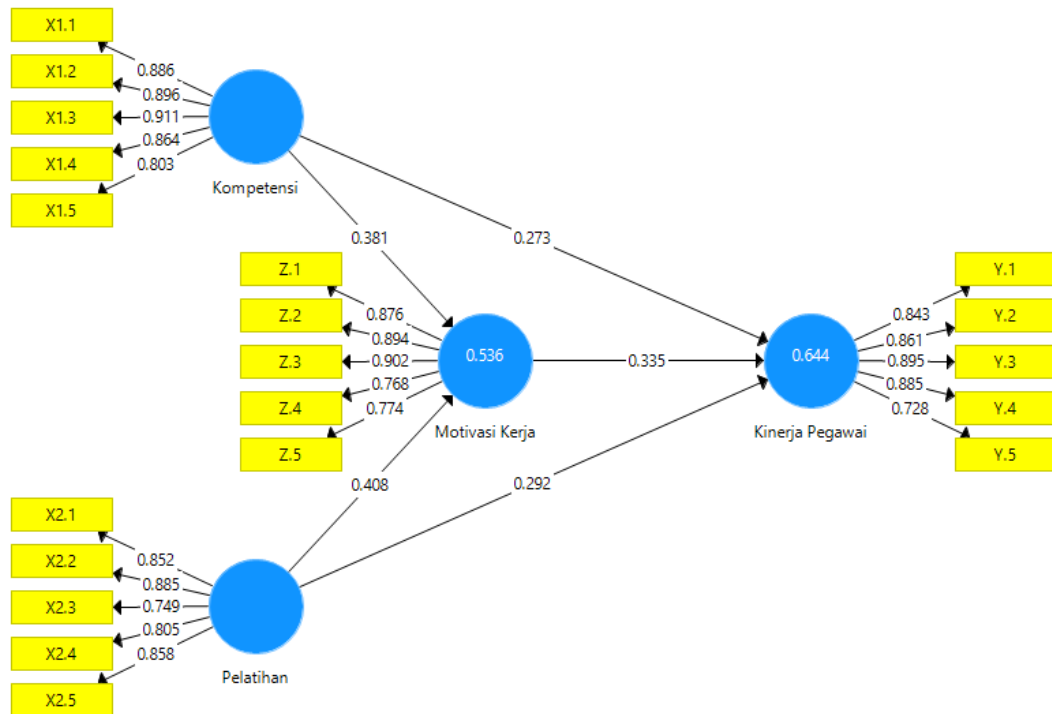
## **4.2. Analisis Inferensial**

Penelitian ini menggunakan analisis inferensial dengan menerapkan serangkaian uji statistik yang disusun secara terstruktur. Proses analisis terdiri dari beberapa tahap utama, di antaranya pengujian validitas instrumen, uji reliabilitas data, evaluasi model penelitian, analisis koefisien jalur (*path coefficient*), pengujian hipotesis untuk mengukur pengaruh langsung, serta analisis efek mediasi untuk menilai pengaruh tidak langsung. Setiap tahapan pengujian akan dijelaskan lebih rinci pada bagian berikutnya.

### **4.2.1. *Outer Model***

Hasil analisis *outer model* yang diperoleh melalui perangkat lunak Smart Partial Least Square (SmartPLS) disajikan sebagai berikut:

**Gambar 4.1. Outer Model**



Sumber: Data primer diolah, 2025.

Gambar 4.1 menggambarkan bahwa variabel kompetensi diukur melalui lima indikator, yaitu X1.1 hingga X1.5, variabel pelatihan dievaluasi berdasarkan lima indikator, yakni X2.1 hingga X2.5. Variabel motivasi kerja diukur menggunakan lima indikator, yaitu Z.1 hingga Z.5, sedangkan variabel kinerja pegawai dianalisis melalui lima indikator, yakni Y.1 hingga Y.5. Setiap hubungan antara konstruk laten dan indikator divisualisasikan dengan panah, yang menunjukkan bahwa penelitian ini menerapkan pendekatan reflektif. Pendekatan ini dipilih untuk menjelaskan karakteristik masing-masing variabel secara lebih mendalam melalui serangkaian pernyataan yang telah dirancang sebelumnya. Berdasarkan ilustrasi tersebut, validitas serta reliabilitas konstruk dapat ditelaah dengan lebih komprehensif.

#### 4.2.1.1. Uji Validitas

Uji validitas menggunakan SmartPLS akan dianalisis melalui dua jenis pengujian, yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan, yang akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

##### 1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen diuji melalui dua cara. Cara pertama dilakukan dengan menganalisis nilai *loading factor* yang dihasilkan dari *output outer loading*. Suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,7. Nilai tersebut dapat ditemukan pada Tabel 4.6 berikut:

**Tabel 4.6**  
**Nilai Outer Loading**

|      | <b>Kompetensi</b> | <b>Pelatihan</b> | <b>Kinerja Pegawai</b> | <b>Motivasi Kerja</b> |
|------|-------------------|------------------|------------------------|-----------------------|
| X1.1 | 0,886             |                  |                        |                       |
| X1.2 | 0,896             |                  |                        |                       |
| X1.3 | 0,911             |                  |                        |                       |
| X1.4 | 0,864             |                  |                        |                       |
| X1.5 | 0,803             |                  |                        |                       |
| X2.1 |                   | 0,852            |                        |                       |
| X2.2 |                   | 0,885            |                        |                       |
| X2.3 |                   | 0,749            |                        |                       |
| X2.4 |                   | 0,805            |                        |                       |
| X2.5 |                   | 0,858            |                        |                       |
| Y.1  |                   |                  | 0,843                  |                       |
| Y.2  |                   |                  | 0,861                  |                       |
| Y.3  |                   |                  | 0,895                  |                       |
| Y.4  |                   |                  | 0,885                  |                       |
| Y.5  |                   |                  | 0,728                  |                       |
| Z.1  |                   |                  |                        | 0,876                 |
| Z.2  |                   |                  |                        | 0,894                 |
| Z.3  |                   |                  |                        | 0,902                 |
| Z.4  |                   |                  |                        | 0,768                 |
| Z.5  |                   |                  |                        | 0,774                 |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

*Output outer loading* yang ditampilkan dalam Tabel 4.6 menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,70. Temuan ini menandakan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kompetensi, pelatihan, kinerja pegawai, dan motivasi kerja telah memenuhi standar validitas yang ditetapkan, sehingga dikatakan valid.

Cara kedua dalam pengujian validitas konvergen dilakukan dengan menganalisis nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu indikator dianggap valid apabila nilai AVE melebihi 0,5. Hasil pengujian AVE dapat ditemukan pada Tabel 4.7 berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)**

|                 | <i>Average Variance Extracted</i> (AVE) |
|-----------------|---|
| Kompetensi      | 0,762                                   |
| Pelatihan       | 0,691                                   |
| Kinerja Pegawai | 0,713                                   |
| Motivasi Kerja  | 0,714                                   |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil yang ditampilkan dalam Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk variabel kompetensi, pelatihan, kinerja pegawai, dan motivasi kerja berada di atas 0,50. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid, dan telah memenuhi standar validitas yang ditetapkan.

## **2. Validitas Diskriminan**

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menganalisis nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE) berdasarkan output *Fornell-Larcker Criterion*. Pendekatan ini membandingkan nilai akar kuadrat AVE dari

masing-masing variabel dengan korelasinya terhadap variabel lain. Suatu variabel dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lainnya. Hasil analisis *Fornell-Larcker Criterion* dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4.8**  
**Hasil *Fornell-Larcker Criterion***

|                 | <b>Kinerja Pegawai</b> | <b>Kompetensi</b> | <b>Motivasi Kerja</b> | <b>Pelatihan</b> |
|-----------------|------------------------|-------------------|-----------------------|------------------|
| Kinerja Pegawai | <b>0,845</b>           |                   |                       |                  |
| Kompetensi      | 0,710                  | <b>0,873</b>      |                       |                  |
| Motivasi Kerja  | 0,719                  | 0,676             | <b>0,845</b>          |                  |
| Pelatihan       | 0,718                  | 0,723             | 0,683                 | <b>0,831</b>     |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil *Fornell-Larcker Criterion* yang ditampilkan dalam Tabel 4.8 menunjukkan bahwa, nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain. Sebagai ilustrasi, nilai akar kuadrat AVE untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,845, yang melebihi korelasinya dengan variabel lainnya. Kondisi serupa juga terjadi pada variabel kompetensi, motivasi kerja, dan pelatihan, di mana masing-masing memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih besar daripada korelasi antarvariabel. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

#### **4.2.1.2. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana suatu instrumen dapat menghasilkan hasil yang konsisten dalam mengukur suatu variabel. Reliabilitas diukur melalui analisis nilai *cronbach's alpha dan composite reliability*. Suatu variabel akan dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut

melebihi 0,70. Hasil analisis reliabilitas berdasarkan kriteria ini dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

|                 | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Composite Reliability</b> |
|-----------------|-------------------------|------------------------------|
| Kompetensi      | 0,921                   | 0,941                        |
| Pelatihan       | 0,887                   | 0,918                        |
| Kinerja Pegawai | 0,898                   | 0,925                        |
| Motivasi Kerja  | 0,898                   | 0,925                        |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil yang disajikan dalam Tabel 4.9 menunjukkan bahwa, setiap variabel yaitu kompetensi, pelatihan, kinerja pegawai, dan motivasi kerja, memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,70. Temuan ini mengonfirmasi bahwa seluruh variabel telah memenuhi standar reliabilitas, sehingga instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dianggap valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

#### **4.2.2. Uji Model**

Penilaian terhadap model struktural atau inner model dilakukan melalui beberapa metode analisis, yaitu *R-Square*, *Model Fit*, dan *Q-Square*. Setiap metode ini memiliki peran khusus dalam mengukur sejauh mana model penelitian dapat dipercaya dan digunakan. Pembahasan lebih rinci mengenai masing-masing metode akan disajikan pada bagian berikut:

##### **4.2.2.1. R-Square**

Analisis *R-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen dalam model mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Kriteria evaluasi dalam pengujian ini adalah sebagai berikut: model dikatakan

kuat apabila nilai *R-Square* lebih dari 0,67, model dianggap sedang jika berada dalam rentang 0,33 hingga 0,66, dan model diklasifikasikan sebagai lemah jika nilainya berkisar antara 0,19 hingga 0,32. Hasil analisis *R-Square* dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut:

**Tabel 4.10**  
**Hasil *R-Square***

|                 | <b>R Square</b> | <b>R Square Adjusted</b> |
|-----------------|-----------------|--------------------------|
| Kinerja Pegawai | 0,644           | 0,634                    |
| Motivasi Kerja  | 0,536           | 0,527                    |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil *output* yang ditampilkan dalam Tabel 4.10 menjelaskan bahwa, nilai *R-Square* untuk variabel kinerja pegawai tercatat sebesar 0,644. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja mampu menjelaskan variasi dalam kinerja pegawai sebesar 64,4%. Mengacu pada kriteria evaluasi *R-Square* yang telah ditetapkan, nilai tersebut mengindikasikan bahwa model pertama termasuk dalam kategori sedang atau moderat.

Nilai *R-Square* untuk variabel motivasi kerja tercatat sebesar 0,536. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi dan pelatihan mampu menjelaskan variasi dalam motivasi kerja sebesar 53,6%. Mengacu pada kriteria evaluasi *R-Square* yang telah ditetapkan, nilai tersebut mengindikasikan bahwa model kedua termasuk dalam kategori sedang atau moderat.

#### **4.2.2.2. Model\_Fit**

*Model\_fit* digunakan untuk menilai sejauh mana model yang dihasilkan sesuai dan dapat digunakan secara optimal. Evaluasi dilakukan dengan menganalisis nilai *SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)* sebagai

indikator kesesuaian model. Suatu model dinyatakan fit apabila nilai SRMR kurang dari 0,100. Hasil pengujian Model\_fit disajikan dalam Tabel 4.11 berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Model\_Fit**

|      | <b>Saturated Model</b> | <b>Estimated Model</b> |
|------|------------------------|------------------------|
| SRMR | 0,068                  | 0,068                  |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan *output* yang ditampilkan dalam Tabel 4.11, nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) untuk saturated model maupun estimated model tercatat sebesar 0,068. Kedua nilai tersebut berada di bawah ambang batas 0,100, maka dapat disimpulkan bahwa model yang digunakan telah memenuhi kriteria kecocokan yang baik (fit).

#### 4.2.2.3. *Q-Square*

*Q-Square* digunakan untuk menilai sejauh mana model serta estimasi parameter mampu memprediksi nilai observasi dengan akurat. Suatu model dikatakan memiliki kemampuan prediktif yang baik apabila nilai *Q-Square* lebih dari 0. Jika nilai *Q-Square* yang dihasilkan bersifat positif, maka model dianggap relevan dalam melakukan prediksi. Hasil analisis *Q-Square* dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Q-Square***

|                 | <b>SSO</b> | <b>SSE</b> | <b>Q<sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)</b> |
|-----------------|------------|------------|-----------------------------------|
| Kinerja Pegawai | 520,000    | 286,964    | 0,448                             |
| Kompetensi      | 520,000    | 520,000    |                                   |
| Motivasi Kerja  | 520,000    | 328,116    | 0,369                             |
| Pelatihan       | 520,000    | 520,000    |                                   |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil analisis *blindfolding* menunjukkan bahwa nilai *Q-Square* kinerja pegawai sebesar 0,448 >0, artinya bahwa kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja memiliki kemampuan prediktif yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai *Q-Square* variabel motivasi kerja mencapai 0,369 > 0, artinya bahwa kompetensi dan pelatihan memiliki kemampuan prediktif yang signifikan terhadap motivasi kerja.

#### 4.2.3. Path Coefficient

Koefisien jalur atau *path coefficient* digunakan untuk menilai sejauh mana variabel kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja pegawai, serta bagaimana kompetensi dan pelatihan memengaruhi motivasi kerja. Nilai *path coefficient* diperoleh melalui teknik *bootstrapping* dengan kisaran antara -1 hingga 1. Jika nilai berada dalam rentang 0 hingga 1, menunjukkan pengaruh positif, nilai antara -1 hingga 0 mengindikasikan pengaruh negatif. Hasil *path coefficient* dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Path Coefficient**

|                                  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values |
|----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kompetensi → Kinerja Pegawai     | 0,273               | 0,258           | 0,135                      | 2,017                    | 0,044    |
| Pelatihan → Kinerja Pegawai      | 0,292               | 0,310           | 0,139                      | 2,106                    | 0,036    |
| Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai | 0,335               | 0,329           | 0,125                      | 2,672                    | 0,008    |
| Kompetensi → Motivasi Kerja      | 0,381               | 0,378           | 0,129                      | 2,954                    | 0,003    |
| Pelatihan → Motivasi Kerja       | 0,408               | 0,416           | 0,115                      | 3,533                    | 0,000    |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil analisis *bootstrapping* yang ditampilkan pada Tabel 4.13 menunjukkan bahwa, kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* (O) yang bernilai positif untuk masing-masing variabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Hasil tersebut juga menjelaskan bahwa, kompetensi dan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai *original sample* (O) yang bernilai positif untuk masing-masing variabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi dan pelatihan, maka motivasi kerja akan semakin meningkat.

#### **4.2.4. Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung**

Pengujian hipotesis bertujuan untuk menilai pengaruh parsial antara variabel kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta hubungan antara kompetensi dan pelatihan terhadap motivasi kerja. Proses ini dilakukan dengan membandingkan nilai t-statistik dengan batas 1,96 serta p-value dengan ambang 0,05. Jika t-statistik melebihi 1,96 dan p-value kurang dari 0,05, maka hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya, jika t-statistik kurang dari 1,96 dan p-value lebih dari 0,05, maka hipotesis nol ( $H_0$ ) tidak dapat ditolak. Hasil *bootstrapping* yang menunjukkan hubungan antarvariabel disajikan dalam tabel 4.14.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Hipotesis – Pengaruh Langsung**

|                                  | <b>Original Sample (O)</b> | <b>T Statistics ( O/STDEV )</b> | <b>P Values</b> | <b>Pengambilan Keputusan</b> |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------------|-----------------|------------------------------|
| Kompetensi → Kinerja Pegawai     | 0,273                      | 2,017                           | 0,044           | H1 diterima                  |
| Pelatihan → Kinerja Pegawai      | 0,292                      | 2,106                           | 0,036           | H2 diterima                  |
| Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai | 0,335                      | 2,672                           | 0,008           | H3 diterima                  |
| Kompetensi → Motivasi Kerja      | 0,381                      | 2,954                           | 0,003           | H4 diterima                  |
| Pelatihan → Motivasi Kerja       | 0,408                      | 3,533                           | 0,000           | H5 diterima                  |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Hasil analisis *bootstrapping* yang disajikan pada Tabel 4.14 menunjukkan jika pengaruh kompetensi, pelatihan, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh antara kompetensi dan pelatihan terhadap motivasi kerja. Temuan dari pengujian hipotesis ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic yang menunjukkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adalah 2,017, dengan p-value sebesar 0,044. Berdasarkan kriteria pengujian, hipotesis alternatif diterima jika nilai t-statistic lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan, hipotesis pertama (H1), yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat **diterima**.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic yang menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai adalah 2,106, dengan p-value sebesar 0,036. Berdasarkan kriteria

pengujian, hipotesis alternatif diterima jika nilai t-statistic lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hasil ini mengindikasikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan, hipotesis kedua (H2), yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat **diterima**.

### 3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nilai t-statistic yang menunjukkan pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai adalah 2,672, dengan p-value sebesar 0,008. Berdasarkan kriteria pengujian, hipotesis alternatif diterima jika nilai t-statistic lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut dapat disimpulkan, hipotesis ketiga (H3), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat **diterima**.

### 4. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja

Nilai t-statistic yang menunjukkan pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja adalah 2,954, dengan p-value sebesar 0,003. Berdasarkan kriteria pengujian, hipotesis alternatif diterima jika nilai t-statistic lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hasil ini mengindikasikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan, hipotesis keempat (H4), yang menyatakan

bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dapat **diterima**.

#### 5. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja

Nilai t-statistic yang menunjukkan pengaruh pelatihan terhadap motivasi kerja adalah 3,533, dengan p-value sebesar 0,000. Berdasarkan kriteria pengujian, hipotesis alternatif diterima jika nilai t-statistic lebih dari 1,96 dan p-value kurang dari 0,05. Oleh karena itu, hasil ini mengindikasikan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut dapat disimpulkan, hipotesis kelima (H5), yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dapat **diterima**.

#### 4.2.5. Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian mediasi dilakukan untuk menilai sejauh mana pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Evaluasi ini didasarkan pada nilai t-statistic yang tercantum dalam tabel *Specific Indirect Effects*, yang diperoleh melalui teknik bootstrapping. Hasil pengujian mediasi dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji Mediasi – Pengaruh Tidak Langsung**

|   | <b>Original Sample (O)</b> | <b>T Statistics ( O/STDEV )</b> | <b>P Values</b> | <b>T Statistics ( O/STDEV )</b> |
|---|----------------------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------------|
| Kompetensi → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai | 0,128                      | 2,008                           | 0,045           | H6 diterima                     |
| Pelatihan → Motivasi Kerja → Kinerja Pegawai  | 0,136                      | 2,044                           | 0,041           | H7 diterima                     |

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan hasil analisis *Specific Indirect Effects* yang disajikan dalam Tabel 4.15, dapat diketahui bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh antara kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Penjelasan lebih lanjut mengenai pengaruh tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil uji mediasi diperoleh nilai t-statistik untuk pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 2,008, dengan p-value sebesar 0,045. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel ( $2,008 > 1,96$ ) dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif diterima. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa hipotesis enam (H6) yang menyatakan motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dapat diterima.

2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil uji mediasi diperoleh nilai t-statistik untuk pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 2,044, dengan p-value sebesar 0,041. Hasil tersebut menunjukkan jika nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel ( $2,044 > 1,96$ ) dan p-value lebih kecil dari 0,05, maka hipotesis alternatif diterima. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Temuan ini menegaskan bahwa hipotesis tujuh (H6) yang menyatakan motivasi kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai, dapat diterima.

### **4.3. Pembahasan**

Pembahasan mengenai pengaruh kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang akan disajikan sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

Hasil analisis mencerminkan jika hipotesis satu dapat diterima, yang berarti bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang melebihi t tabel, serta tingkat signifikansi yang lebih kecil dari nilai alpha. Hasil ini berarti dengan adanya pengetahuan yang mendalam, pemahaman yang baik, keterampilan teknis dan interpersonal yang mumpuni, sikap profesional, serta kemampuan beradaptasi dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Pengetahuan yang mendalam memungkinkan pegawai memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, sementara keterampilan teknis dan interpersonal yang mumpuni membantu dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan kolaboratif. Sikap profesional serta kemampuan

beradaptasi dan berinisiatif mencerminkan kesiapan pegawai dalam menghadapi tantangan pekerjaan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Dengan adanya pengaruh positif dan signifikan ini, organisasi perlu memastikan bahwa pengembangan kompetensi pegawai dilakukan secara berkelanjutan, baik melalui pelatihan, bimbingan, maupun pengalaman kerja yang mendukung pertumbuhan profesional pegawai.

Hasil analisis deskriptif variabel kompetensi menunjukkan bahwa seluruh indikator, yaitu pengetahuan, pemahaman, kemampuan, keterampilan, dan sikap, berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki pemahaman yang baik terhadap pekerjaannya, mampu mengaplikasikan keterampilan teknis yang diperlukan, serta menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, temuan ini memperkuat hasil analisis bahwa kompetensi yang tinggi berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, karena mereka tidak hanya memiliki kapasitas teknis yang memadai, tetapi juga motivasi dan etos kerja yang mendorong efektivitas dalam bekerja. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Nurasniar (2022); Rimbayana et al., (2022); Noniulpa & Widigdo (2023); dan Tajudin et al., (2023) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

Hasil analisis mencerminkan jika hipotesis dua dapat diterima, yang berarti bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang melebihi t tabel, serta tingkat signifikansi yang lebih kecil dari nilai alpha. Hasil ini berarti dengan adanya pelatihan yang berbasis kebutuhan kerja, interaktif, aplikatif, berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis dan soft skills, serta didukung oleh instruktur yang kompeten dan metode pembelajaran yang efektif, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil analisis ini menegaskan bahwa pelatihan yang dirancang secara efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang. Pelatihan yang berbasis kebutuhan kerja memastikan bahwa materi yang diberikan relevan dengan tugas dan tanggung jawab pegawai, sehingga mereka dapat langsung mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Pendekatan interaktif dan aplikatif pada pelatihan memungkinkan pegawai untuk lebih terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, yang pada akhirnya meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka. Dukungan dari instruktur yang kompeten serta metode pembelajaran yang efektif juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan pelatihan yang mendorong peningkatan kapasitas pegawai. Dengan demikian, pelatihan

yang berkualitas tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga mendorong produktivitas dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Hasil analisis deskriptif variabel pelatihan menunjukkan bahwa seluruh indikator, yaitu materi pelatihan, tujuan pelatihan, peserta pelatihan, instruktur pelatihan, dan metode pelatihan, berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang merasakan manfaat yang signifikan dari pelatihan yang telah diberikan. Materi dan metode pelatihan yang dianggap efektif menunjukkan bahwa pelatihan dirancang sesuai dengan kebutuhan kerja serta disampaikan dengan cara yang mudah dipahami dan diterapkan. Kualitas instruktur dan keterlibatan peserta dalam pelatihan juga mendapatkan penilaian positif, yang semakin menegaskan bahwa lingkungan pelatihan yang kondusif berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil analisis yang menunjukkan bahwa pelatihan yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena memberikan mereka pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang diperlukan untuk bekerja secara lebih efisien dan produktif. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Haryono et al., (2020); Niati et al., (2021); Riyanto et al., (2021); dan Prasetiyadi et al., (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

Hasil analisis mencerminkan jika hipotesis tiga dapat diterima, yang berarti bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang melebihi t tabel, serta tingkat signifikansi yang lebih kecil dari nilai alpha. Hasil ini berarti dengan adanya motivasi yang bersumber dari kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, kekuasaan, aktualisasi diri, dan pengembangan diri, serta didukung oleh lingkungan kerja yang apresiatif dan peluang karier yang jelas, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang, karena dorongan internal maupun eksternal dapat memengaruhi tingkat produktivitas dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Motivasi yang berasal dari kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, kekuasaan, aktualisasi diri, dan pengembangan diri menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya bekerja demi pemenuhan tugas, tetapi terdorong untuk mencapai kesuksesan, membangun hubungan yang baik, dan meningkatkan kapasitas diri. Lingkungan kerja yang memberikan apresiasi terhadap pencapaian pegawai dan menyediakan peluang pengembangan karier yang jelas akan semakin memperkuat motivasi mereka untuk bekerja dengan lebih baik. Semakin tinggi tingkat motivasi yang dimiliki pegawai, semakin besar pula kontribusi mereka dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa seluruh indikator, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, kekuasaan, aktualisasi diri, dan pengembangan diri, berada dalam kategori tinggi. Temuan

ini mengindikasikan bahwa pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki dorongan yang kuat untuk mencapai kesuksesan, membangun hubungan sosial yang baik, serta meningkatkan kapasitas diri dalam bekerja. Tingginya tingkat motivasi ini sejalan dengan hasil analisis yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa termotivasi baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, mereka akan lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugas, lebih proaktif dalam mencari solusi, serta lebih bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan mereka, sehingga berdampak pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Haryono et al., (2020); Niati et al., (2021); Riyanto et al., (2021); Rimbayana et al., (2022); Fauzi & Indrawan (2023); Noniulpa & Widigdo (2023); Tajudin et al., (2023); dan Prasetiyadi et al., (2024) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **4. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Kerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

Hasil analisis mencerminkan jika hipotesis empat dapat diterima, yang berarti bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang melebihi t tabel, serta tingkat signifikansi yang lebih kecil dari nilai alpha. Hasil ini berarti dengan adanya kompetensi yang mencakup keahlian teknis, pemahaman mendalam, keterampilan

interpersonal, serta sikap proaktif dan adaptif, dapat meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin besar pula motivasi kerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Pegawai yang memiliki keahlian teknis yang kuat dan pemahaman mendalam terhadap pekerjaannya cenderung merasa lebih percaya diri dalam menjalankan tugas, sehingga meningkatkan semangat dan kepuasan kerja. Selain itu, keterampilan interpersonal yang baik memungkinkan pegawai untuk berkolaborasi secara efektif dengan rekan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung. Sikap proaktif dan adaptif juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi, karena pegawai yang mampu menghadapi tantangan dengan fleksibilitas dan inisiatif akan lebih terdorong untuk mencapai hasil yang lebih baik. Peningkatan kompetensi tidak hanya berdampak pada kualitas kerja, tetapi memperkuat dorongan internal pegawai untuk terus berkembang dan berkontribusi lebih optimal dalam organisasi.

Hasil analisis deskriptif variabel kompetensi menunjukkan pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dalam aspek pengetahuan, pemahaman, keterampilan, dan sikap. Hal ini sejalan dengan tingginya motivasi kerja yang juga tercermin dalam analisis deskriptif, di mana pegawai menunjukkan dorongan kuat untuk berprestasi, berafiliasi, memiliki pengaruh, mengaktualisasikan diri, dan mengembangkan potensi mereka. Kompetensi yang memadai, pegawai merasa lebih mampu menyelesaikan tugas dengan baik, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan

dan motivasi kerja mereka. Kemampuan teknis yang kuat, didukung oleh sikap kerja yang proaktif dan adaptif, memberikan dorongan intrinsik bagi pegawai untuk berkembang dan berkontribusi lebih besar bagi organisasi. Peningkatan kompetensi pegawai menjadi faktor penting dalam menjaga dan meningkatkan motivasi kerja mereka secara berkelanjutan. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Nurasniar (2022); Rimbayana et al., (2022); Fauzi & Indrawan (2023); Noniulpa & Widigdo (2023); dan Tajudin et al., (2023) yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **5. Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Kerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

Hasil analisis mencerminkan jika hipotesis lima dapat diterima, yang berarti bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dibuktikan melalui koefisien *original sample* yang bernilai positif, nilai t-statistik yang melebihi t tabel, serta tingkat signifikansi yang lebih kecil dari nilai alpha. Hasil ini berarti dengan adanya pelatihan yang relevan dengan tugas pegawai, memberikan tantangan dan kesempatan berkembang, bersifat interaktif, serta diikuti dengan pengakuan dan peluang karier yang lebih baik, dapat meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara efektif dapat menjadi faktor dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Pelatihan yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab mereka, pegawai merasa lebih percaya diri dan siap menghadapi tantangan kerja, yang pada akhirnya

meningkatkan semangat mereka dalam bekerja. Pelatihan yang memberikan kesempatan berkembang dan bersifat interaktif membuat pegawai lebih terlibat secara aktif dalam proses pembelajaran, sehingga mereka lebih termotivasi untuk menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pekerjaan sehari-hari. Pengakuan atas peningkatan kompetensi dan adanya peluang karier yang lebih baik juga menjadi insentif tambahan yang mendorong pegawai untuk berusaha dan berkontribusi lebih optimal. Pelatihan yang terstruktur dengan baik tidak hanya meningkatkan keterampilan pegawai, tetapi juga memperkuat dorongan intrinsik mereka untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Hasil analisis deskriptif variabel pelatihan menunjukkan bahwa seluruh indikator pelatihan dalam kategori tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang telah mendapatkan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan mereka, baik dari segi materi yang aplikatif maupun metode pembelajaran yang menarik. Interaktivitas dan keterlibatan peserta dalam pelatihan juga mencerminkan bahwa program yang diberikan tidak hanya bersifat satu arah, tetapi mendorong partisipasi aktif, yang berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja. Hasil analisis ini sejalan dengan temuan sebelumnya bahwa pelatihan yang efektif dan sesuai dengan kebutuhan pegawai dapat meningkatkan motivasi kerja mereka, karena memberikan rasa percaya diri, kepuasan dalam belajar, dan dorongan untuk berkembang lebih lanjut dalam organisasi. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Haryono et al., (2020); Niati et al., (2021); Riyanto et al., (2021) dan

Prasetyadi et al., (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja.

## **6. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

Hasil analisis mencerminkan jika hipotesis enam dapat diterima, yang berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai t-statistik yang melebihi t tabel, serta tingkat signifikansi yang lebih kecil dari nilai alpha. Hasil ini berarti dengan adanya motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Kompetensi yang dimiliki pegawai baik dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja tidak serta merta langsung meningkatkan kinerja, melainkan terlebih dahulu membangkitkan motivasi kerja pegawai. Ketika pegawai merasa kompeten dan percaya diri terhadap kemampuan mereka, maka hal tersebut akan menumbuhkan semangat dan dorongan internal untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berkontribusi maksimal. Motivasi kerja inilah yang kemudian mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang optimal. Artinya, pengaruh kompetensi terhadap kinerja akan semakin kuat apabila didukung oleh motivasi kerja yang tinggi, karena motivasi menjadi jembatan penting yang

mengarahkan kompetensi menjadi kinerja. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Rimbayana et al., (2022); Noniulpa & Widigdo (2023); dan Tajudin et al., (2023) yang menyatakan motivasi kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

#### **7. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang**

Hasil analisis mencerminkan jika hipotesis tujuh dapat diterima, yang berarti bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hal ini dibuktikan melalui nilai t-statistik yang melebihi t tabel, serta tingkat signifikansi yang lebih kecil dari nilai alpha. Hasil ini berarti dengan adanya motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memainkan peran sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Artinya, pelatihan yang diberikan kepada pegawai tidak hanya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga mampu membangkitkan motivasi kerja mereka. Ketika pegawai merasa mendapatkan perhatian dan pengembangan diri melalui pelatihan, hal tersebut dapat meningkatkan semangat kerja, rasa percaya diri, serta komitmen terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Motivasi yang tumbuh dari hasil pelatihan inilah yang kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan berkinerja tinggi. Pelatihan akan memberikan dampak yang

lebih optimal terhadap peningkatan kinerja apabila mampu menumbuhkan motivasi kerja setiap pegawai. Hasil ini telah mendukung hasil penelitian Haryono et al., (2020); Niati et al., (2021); Riyanto et al., (2021); dan Prasetiyadi et al., (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang tidak hanya dipengaruhi oleh tingginya kompetensi dan kegiatan pelatihan yang dilakukan. Faktor lain, seperti motivasi kerja, juga memainkan peran yang signifikan dan perlu diperhatikan agar kinerja pegawai semakin meningkat. Hasil ini menegaskan bahwa sinergi antara kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai Bapenda Kota Semarang. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, beberapa poin dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti dengan adanya pengetahuan yang mendalam, pemahaman yang baik, keterampilan teknis dan interpersonal yang mumpuni, sikap profesional, serta kemampuan beradaptasi dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.
2. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti dengan adanya pelatihan yang berbasis kebutuhan kerja, interaktif, aplikatif, berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis dan soft skills, serta didukung oleh instruktur yang kompeten dan metode pembelajaran

yang efektif, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

3. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini berarti dengan adanya motivasi yang bersumber dari kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, kekuasaan, aktualisasi diri, dan pengembangan diri, serta didukung oleh lingkungan kerja yang apresiatif dan peluang karier yang jelas, dapat meningkatkan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.
4. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini berarti dengan adanya kompetensi yang mencakup keahlian teknis, pemahaman mendalam, keterampilan interpersonal, serta sikap proaktif dan adaptif, dapat meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.
5. Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini berarti dengan adanya pelatihan yang relevan dengan tugas pegawai, memberikan tantangan dan kesempatan berkembang, bersifat interaktif, serta diikuti dengan pengakuan dan peluang karier yang lebih baik, dapat meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.
6. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hasil ini menunjukkan jika motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

7. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang. Hasil ini menunjukkan jika motivasi kerja dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka saran-saran yang akan diberikan antara lain:

1. Bapenda Kota Semarang harus dapat meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawainya, terutama mengenai indikator kemampuan dan keterampilan yang masih mendapat tanggapan tidak setuju. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan teknis rutin yang disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai, seperti pelatihan penggunaan aplikasi sistem informasi pajak, pengolahan data, dan peningkatan layanan kepada wajib pajak. Selain itu, program mentoring internal juga dapat diterapkan, dengan melibatkan pegawai senior yang telah berpengalaman untuk membimbing pegawai lain dalam meningkatkan kompetensinya. Pelaksanaan mini project atau tugas proyek kecil juga bisa menjadi sarana praktik langsung di lapangan guna melatih kemampuan dan keterampilan secara nyata.
2. Bapenda Kota Semarang harus dapat meningkatkan pelaksanaan program pelatihan dengan baik, terutama mengenai tujuan pelatihan, peserta pelatihan, dan instruktur pelatihan yang mendapat kurang setuju cukup banyak. Hal ini dapat dilakukan dengan evaluasi kebutuhan pelatihan secara berkala agar

materi dan tujuan pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pemilihan peserta pelatihan sebaiknya dilakukan secara objektif dan berdasarkan pada kebutuhan unit kerja, bukan hanya sekadar rotasi pegawai. Di sisi lain, penting untuk menghadirkan instruktur yang memiliki pengalaman praktis dan memahami konteks kerja di lingkungan pemerintahan daerah, sehingga pelatihan menjadi lebih aplikatif dan mudah dipahami oleh peserta.

3. Bapenda Kota Semarang harus dapat meningkatkan motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, terutama berkaitan dengan kebutuhan akan prestasi, afiliasi, dan aktualisasi diri yang masih mendapat tanggapan tidak setuju. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan berbasis kinerja, seperti penetapan pegawai teladan setiap bulan atau bentuk penghargaan non-materi lainnya yang dapat memicu semangat berprestasi. Selain itu, kegiatan yang meningkatkan kebersamaan antarpegawai, seperti kegiatan sosial atau kerja bakti bersama, dapat membantu memperkuat rasa memiliki dan keterikatan pegawai terhadap lingkungan kerja. Terakhir, penting untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan diri, misalnya melalui partisipasi dalam seminar, pelatihan daring, atau keterlibatan dalam tim-tim proyek tertentu yang menantang dan memberikan ruang bagi aktualisasi potensi diri mereka

### **5.3. Implikasi Teoritis**

Hasil penelitian ini mendukung teori dan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi, pelatihan, dan motivasi kerja memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sesuai dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang dikemukakan oleh Cropanzano & Mitchell (2019), yang menyatakan bahwa ketika organisasi memberikan dukungan berupa peningkatan kompetensi dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, maka pegawai akan merespons dengan peningkatan motivasi kerja dan kinerja yang lebih baik. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai berperan penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan yang menunjukkan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Studi Nurasniar (2022), Rimbayana et al. (2022), Noniulpa & Widigdo (2023), dan Tajudin et al. (2023) menemukan bahwa pegawai dengan tingkat kompetensi yang lebih tinggi mampu bekerja lebih efisien, produktif, dan memiliki kemampuan problem-solving yang lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, hasil ini juga menanggapi penelitian Ginoga et al. (2022) serta Fauzi & Indrawan (2023) yang menemukan bahwa kompetensi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, yang kemungkinan besar disebabkan oleh faktor lain seperti motivasi kerja atau lingkungan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini semakin menegaskan bahwa kompetensi harus didukung oleh faktor lain agar benar-benar berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini juga memperkuat hasil studi sebelumnya yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Studi Haryono et al. (2020), Niati et al. (2021), Riyanto et al. (2021), dan Prasetiyadi et al. (2024)

menunjukkan pelatihan yang terstruktur dengan baik mampu meningkatkan keterampilan dan pemahaman pegawai, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Namun, penelitian ini juga merespons temuan dari Guterresaa et al. (2020) dan Khair et al. (2022) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang kemungkinan disebabkan oleh kurangnya penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari atau metode pelatihan yang kurang efektif. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan yang diberikan harus berbasis kebutuhan kerja, aplikatif, dan relevan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sejalan dengan hasil penelitian Haryono et al. (2020), Niati et al. (2021), Riyanto et al. (2021), Rimbayana et al. (2022), Fauzi & Indrawan (2023), Noniulpa & Widigdo (2023), Tajudin et al. (2023), dan Prasetyadi et al. (2024). Motivasi kerja yang tinggi, baik yang berasal dari kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, kekuasaan, aktualisasi diri, maupun pengembangan diri, dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya. Sebaliknya, penelitian Nurasniar (2022) yang menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai menunjukkan bahwa ada faktor lain yang mungkin lebih dominan dalam menentukan kinerja, seperti budaya organisasi atau kebijakan manajerial. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa motivasi kerja tetap menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja, namun harus didukung dengan

lingkungan kerja yang kondusif dan kebijakan organisasi yang mendorong produktivitas pegawai.

#### **5.4. Implikasi Manajerial**

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang untuk meningkatkan kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kompetensi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga kompetensi harus ditingkatkan. Bapenda Kota Semarang dapat mengadakan program peningkatan literasi kerja melalui workshop dan pelatihan berbasis studi kasus yang relevan dengan tugas pegawai. Pembuatan modul panduan kerja digital yang dapat diakses kapan saja akan membantu pegawai memperdalam pemahaman mereka terhadap regulasi dan prosedur kerja. Adanya strategi ini, pegawai dapat terus memperbarui pengetahuan sesuai dengan perubahan kebijakan dan tantangan yang dihadapi.
2. Pelatihan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga pelatihan harus ditingkatkan. Bapenda Kota Semarang dapat menerapkan sistem evaluasi berkala terhadap materi pelatihan, dengan cara mengumpulkan umpan balik dari peserta pelatihan serta melibatkan pegawai dalam perancangan materi yang lebih aplikatif dan sesuai dengan tantangan pekerjaan sehari-hari. Selain itu, penggunaan simulasi atau studi kasus nyata

dalam sesi pelatihan akan membuat pembelajaran lebih interaktif dan mudah dipahami, sehingga meningkatkan efektivitas pelatihan yang diberikan.

3. Motivasi kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga motivasi yang dimiliki pegawai untuk bekerja harus ditingkatkan. Bapenda Kota Semarang dapat menerapkan program rotasi kerja dan penugasan proyek khusus yang memungkinkan pegawai mendapatkan pengalaman baru serta menantang mereka untuk mengembangkan keterampilan yang lebih luas. Selain itu, memberikan penghargaan non-finansial seperti apresiasi atas pencapaian kerja, publikasi prestasi pegawai di internal organisasi, atau peluang mengikuti seminar dan konferensi eksternal dapat meningkatkan rasa penghargaan pegawai terhadap kontribusi mereka.
4. Bapenda Kota Semarang dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, misalnya dengan mengadakan sesi brainstorming rutin di mana pegawai dapat mengusulkan ide perbaikan proses kerja tanpa takut salah. Penerapan program penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan inisiatif tinggi, seperti penghargaan pegawai inovatif bulanan, dapat memotivasi pegawai lebih aktif dalam mencari solusi dan meningkatkan efisiensi kerja.

### **5.5. Keterbatasan Penelitian**

Sebagai sebuah karya ilmiah, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang, sehingga temuan yang diperoleh mungkin tidak dapat

digeneralisasikan secara luas ke instansi pemerintah lainnya yang memiliki karakteristik organisasi, sistem kerja, dan budaya yang berbeda.

2. Penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner, yang mungkin memiliki keterbatasan dalam menggali perspektif mendalam dari responden.
3. Nilai R-Square sebesar 64,4% dan 53,6% menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini belum sepenuhnya mampu menjelaskan atau memprediksi variabel kinerja pegawai dan motivasi kerja secara maksimal. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor lain yang turut memengaruhi kinerja pegawai dan motivasi kerja, namun belum dimasukkan dalam model penelitian.

#### **5.6. Agenda Penelitian yang Akan Datang**

Dengan mempertimbangkan keterbatasan dalam penelitian ini, beberapa saran untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan cakupan wilayah yang lebih luas atau melibatkan instansi lain di luar Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Semarang termasuk dalam skala Jawa Tengah maupun skala nasional. Dengan demikian, hasil penelitian dapat lebih representatif dan memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi untuk memahami pola hubungan antara kompetensi, pelatihan, motivasi kerja, dan kinerja pegawai di berbagai lingkungan kerja pemerintahan.

2. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kualitatif atau metode campuran (*mixed methods*). Dengan melakukan wawancara mendalam atau studi kasus, peneliti dapat menggali faktor-faktor yang mungkin tidak terdeteksi melalui survei kuantitatif, seperti dinamika psikologis pegawai, pengaruh lingkungan kerja, serta hambatan yang dihadapi dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja.
3. Penelitian mendatang dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai dan motivasi kerja, seperti *work-life balance*, *quality of work life*, insentif, atau faktor relevan lainnya. Dengan memasukkan variabel-variabel tersebut, penelitian akan mampu memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai berbagai faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai dan motivasi kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Afianto, D. N., Budiati, Y., & Kusnilawati, N. (2024). Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai KPP Madya Dua Semarang). *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 3308–3321. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4550>
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Bahtiar, R. B. S. (2021). Peningkatan Kualitas Pegawai melalui Program Autocad: Pendekatan Social Exchange Theory. *Dinamisia: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(1), 101–105. <https://doi.org/10.31849/dinamisia.v5i1.4297>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 01(02), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Blau, P. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *The Academy of Management Annals*, 11(1), 1–38. <http://dx.doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2019). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 45(6), 1692–1725. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Edison, E., Komariyah, I., & Anwar, Y. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Efriliansyah, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(4), 3017–3034. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i4.11624>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 335–362. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Fauzi, M., & Indrawan, M. I. (2023). The Influence of Employee Competence and Organizational Culture on Employee Performance with Work Motivation as Intervening at the Office of the Personnel and Human Resources

- Development Agency Binjai. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(3), 123–136. <https://doi.org/10.47353/ijema.v1i3.40>
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). *Self-Determination Theory Applied to Work Motivation and Organizational Behavior*. Oxford University Press.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ginoga, V., Masyadi, & Mangkona, S. (2022). The Effect of Competence, Emotional Intelligence and Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.2), 1–16. <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.2.890>
- Guterresaa, L. F. D. C., Armanu, & Rofiaty. (2020). The Role of Work Motivation as a Mediator on the Influence of Education-Training and Leadership Style on Employee Performance. *Management Science Letters*, 10(7), 1497–1504. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.017>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hamali, A. Y. (2018). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk Penelitian Manajemen AMOS Lisrel PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Haryono, S., Supardi, & Udin. (2020). The Effect of Training and Job Promotion on Work Motivation and its Implications on Job Performance: Evidence From Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107–2112. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1086/222355>
- Khair, H., Sabrina, R., Tirtayasa, S., & Ihsan, M. (2022). The Effect of Training and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Work Discipline in the Electronic Facility & IT Division PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanam. *Jurnal Mantik*, 6(1), 312–320. <https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/2284/>
- Mahmood, R., Hee, O. C., Yin, O. S., & Hamli, M. S. H. (2018). The Mediating Effects of Employee Competency on the Relationship between Training Functions and Employee Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(7), 664–676.

- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., Subhan, Q. A., Shah, S. I. A., & Fallatah, S. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, *11*(2), 1–14. <http://dx.doi.org/10.3390/su11020436>
- Marwansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public Service Motivation and Performance: The Role of Organizational Identification. *Public Money & Management*, *39*(2), 77–85. <https://doi.org/10.1080/09540962.2018.1556004>
- Moehersono. (2019). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia.
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal)*, *4*(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Noniulpa, & Widigdo, A. M. N. (2023). The Influence of Organizational Culture and Competence on Employee Performance at Public Appraisal Service Office Andi Tiffani and Partners Through Motivation as a Mediation Variable. *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, *4*(4), 596–610. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i4.1803>
- Nurasniar, W. A. (2022). Employee Performance Improvement through Competence and Organizational Culture with Work Motivation as A Mediation Variable. *Aptisi Transactions on Management*, *6*(2), 121–131. <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1743>
- Park, S., Kim, J., & Lim, D. H. (2022). Work Motivation of Employees in the Fourth Industrial Revolution Era: The Serial Mediation Model of Future Time Perspective and Career Adaptability. *European Journal of Training and Development*, *46*(1), 85–106.
- Prasetyadi, J., Zunaidah, Yuliani, Farla, W., & Hadjri, M. I. (2024). The Effect of Job Training, Physical Work Environment on Employee Performance at Abdullah Rivai Hospital with Motivation as an Intervening Variable. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, *7*(5), 2973–2986. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i5-70>
- Rafia, R., Sudiro, A., & Sunaryo. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction and Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, *21*(5), 119–125.
- Rimbayana, T. A. K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The Influence of Competence, Cooperation and Organizational Climate on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency). *Technium Social*

- Sciences Journal*, 27(1), 556–578. <https://doi.org/10.47577/tssj.v27i1.5200>
- Riyanto, S., Handiman, U. T., & Prasetya, A. D. (2021). The Role of Work Motivation in Mediating Training and Organizational Culture for Improving Employee Performance. *Journal of Hunan University (Natural Sciences)*, 48(10), 45–55. <http://jonuns.com/index.php/journal/article/view/798>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sary, F. P., Indiyati, D., Disastra, G. M., & Moslem, M. (2022). Pengaruh Pelatihan Daring dan Kesiapan Teknologi terhadap Motivasi Berwirausaha UMKM di Indonesia (Studi Pada UMKM di 5 Destinasi Super Prioritas Dan Bali). *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(3), 245–260. <https://jurnal.unpad.ac.id/adbispreneur/article/view/37815>
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Suantara, I. K., Yasa, P. N. S., & Sitiari, N. W. (2020). The Role of Organizational Commitments Mediates the Effect of Competence on Employee Performance in PT. Bali Tangi Spa Production. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Jagaditha*, 7(1), 53–64. <https://doi.org/10.22225/jj.7.1.1653.53-64>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Susanti, E. N., Alamin, R., & Ratnasari, S. L. (2021). Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Kreativitas terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 10(2), 346–362. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/view/3315/pdf>
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2019). *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.
- Tajudin, Syaechurodji, Alfarizi, A. W., & Haryadi, D. (2023). Competence as A Determinant of Employee Performance Work Motivation and Career Development as Triggers. *Jurnal Mantik*, 7(2), 605–613. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i2.3880>
- Triwijayanto, H., Indarto, & Budiati, Y. (2024). Kinerja Karyawan PT. Evercross Technology Indonesia Semarang dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 3322–3336. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.4568>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. PT. Raja Grafindo Perasada.

# **DAFTAR LAMPIRAN**



PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945  
Jl. Imam Bonjol 161 Semarang

---

Semarang,.....2025

Kepada Yth.

Bapak /Ibu /Saudara/i Responden

Di tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan adanya penelitian dalam rangka penyelesaian program Magister Manajemen, Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Kurnia Bkti Rahayu

NPM : 221003611010578

Judul Skripsi : **Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi dan Pelatihan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kota Semarang).**

Memohon dengan hormat kepada bapak/ibu/saudara(i) agar dapat sedikit meluangkan waktunya untuk mengisi lembaran kuesioner ini. Jawaban yang bapak/ibu/saudara(i) berikan tidak ada jawaban yang benar atau salah dan terjamin kerahasiaannya.

Atas kesediaannya meluangkan waktu mengisi kuesioner ini saya menyampaikan terimakasih

Hormat saya,

(Kurnia Bkti Rahayu)

**I. IDENTITAS RESPONDEN:**

1. Nama :
2. Jenis kelamin : L / P (lingkari salah satunya)
3. Usia Anda saat ini :
  - a. 21 – 25 tahun
  - b. 26 – 30 tahun
  - c. 31 – 35 tahun
  - d. 36 – 40 tahun
  - e. 41 – 45 tahun
  - f. 46 – 50 tahun
  - g. > 50 tahun
4. Pendidikan Terakhir :
  - a. SMU/SMK/Sederajat
  - b. Diploma
  - c. Sarjana
  - d. PascaSarjana
5. Masa Kerja : ..... tahun

**II. PETUNJUK PENGISIAN:**

1. Jawablah pernyataan di bawah ini sesuai dengan pendapat bapak/ibu/saudara/i dan sesuai dengan keadaan yang dialami.
2. Pilihlah jawaban pernyataan dibawah ini dengan memberikan **tanda silang (X)** pada salah satu jawaban.
3. Jawaban yang tersedia berupa angka skala 1 – 5 yang mempunyai arti:.

**Keterangan Nilai:**

- |          |              |                              |
|----------|--------------|------------------------------|
| <b>5</b> | <b>: SS</b>  | <b>(Sangat Setuju)</b>       |
| <b>4</b> | <b>: S</b>   | <b>(Setuju)</b>              |
| <b>3</b> | <b>: KS</b>  | <b>(Kurang Setuju)</b>       |
| <b>2</b> | <b>: TS</b>  | <b>(Tidak Setuju)</b>        |
| <b>1</b> | <b>: STS</b> | <b>(Sangat Tidak Setuju)</b> |

## DAFTAR PERNYATAAN

### Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>)

| No | Pernyataan  | Jawaban |   |    |    |     |
|----|---|---------|---|----|----|-----|
|    |   | SS      | S | KS | TS | STS |
| 1. | Saya memiliki pengetahuan yang memadai untuk mengidentifikasi kebutuhan kerja dengan efektif dan efisien dalam instansi |         |   |    |    |     |
| 2. | Saya memiliki pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi pekerjaan yang harus diselesaikan atau dijalankan   |         |   |    |    |     |
| 3. | Saya memiliki kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan baik                      |         |   |    |    |     |
| 4. | Saya menguasai keterampilan praktis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan fungsi unit kerja dengan kompeten      |         |   |    |    |     |
| 5. | Saya selalu menunjukkan perilaku profesional dan etika kerja dalam menjalankan tugas yang diberikan                     |         |   |    |    |     |

### Variabel Pelatihan (X<sub>2</sub>)

| No | Pernyataan   | Jawaban |   |    |    |     |
|----|--|---------|---|----|----|-----|
|    |  | SS      | S | KS | TS | STS |
| 1. | Saya menilai materi pelatihan yang diberikan relevan dan lengkap sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sehari-hari |         |   |    |    |     |
| 2. | Saya memahami dengan jelas tujuan pelatihan dan hasil yang ingin dicapai setelah mengikutinya                  |         |   |    |    |     |
| 3. | Saya selalu mempersiapkan diri dengan baik sebelum mengikuti pelatihan agar dapat mencapai hasil yang optimal  |         |   |    |    |     |
| 4. | Instruktur dalam pelatihan mampu menyampaikan materi dengan jelas dan mudah dipahami                           |         |   |    |    |     |
| 5. | Metode yang digunakan dalam pelatihan membantu untuk memahami materi dan meningkatkan keterampilan peserta     |         |   |    |    |     |

**Variabel Motivasi Kerja (Z)**

| No | Pernyataan   | Jawaban |   |    |    |     |
|----|--|---------|---|----|----|-----|
|    |  | SS      | S | KS | TS | STS |
| 1. | Saya selalu termotivasi untuk mencapai hasil kerja terbaik dalam setiap tugas yang diberikan               |         |   |    |    |     |
| 2. | Saya termotivasi agar terus membangun hubungan interpersonal yang positif dengan rekan kerja               |         |   |    |    |     |
| 3. | Saya merasa termotivasi jika pekerjaan saya memberi kesempatan untuk belajar dan berkembang                |         |   |    |    |     |
| 4. | Saya termotivasi untuk bekerja lebih maksimal dengan adanya kesempatan untuk promosi atau kenaikan jabatan |         |   |    |    |     |
| 5. | Saya merasa lebih termotivasi bekerja ketika lingkungan kerja nyaman dan fasilitas kerja mendukung         |         |   |    |    |     |

**Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

| No | Pernyataan   | Jawaban |   |    |    |     |
|----|--|---------|---|----|----|-----|
|    |  | SS      | S | KS | TS | STS |
| 1  | Saya selalu memastikan hasil pekerjaan yang sudah diselesaikan memiliki kualitas yang baik     |         |   |    |    |     |
| 2. | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh pimpinan    |         |   |    |    |     |
| 3. | Saya selalu menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan                |         |   |    |    |     |
| 4. | Saya mampu untuk menggunakan sumber daya yang tersedia dengan efisien dalam melaksanakan tugas |         |   |    |    |     |
| 5. | Saya mampu mengambil inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan    |         |   |    |    |     |

## Lampiran 2

### TABULASI DATA

#### Identitas Responden

| No | Jenis Kelamin | Usia          | Pendidikan        | Masa Kerja |
|----|---------------|---------------|-------------------|------------|
| 1  | Perempuan     | 41 - 45 tahun | Sarjana           | 17         |
| 2  | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Sarjana           | 22         |
| 3  | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 32         |
| 4  | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 28         |
| 5  | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 30         |
| 6  | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 17         |
| 7  | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 23         |
| 8  | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 15         |
| 9  | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Sarjana           | 14         |
| 10 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | SMU/SMK/Sederajat | 35         |
| 11 | Laki-Laki     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 15         |
| 12 | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Sarjana           | 14         |
| 13 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Sarjana           | 17         |
| 14 | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 25         |
| 15 | Perempuan     | 41 - 45 tahun | Pascasarjana      | 24         |
| 16 | Laki-Laki     | 21 - 25 tahun | Diploma           | 3          |
| 17 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 18         |
| 18 | Laki-Laki     | 46 - 50 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 19         |
| 19 | Laki-Laki     | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 4          |
| 20 | Laki-Laki     | 31 - 35 tahun | Sarjana           | 9          |
| 21 | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Pascasarjana      | 15         |
| 22 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | Diploma           | 20         |
| 23 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 19         |
| 24 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 15         |
| 25 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | Sarjana           | 16         |
| 26 | Perempuan     | 26 - 30 tahun | Diploma           | 4          |
| 27 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Sarjana           | 25         |
| 28 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Sarjana           | 25         |
| 29 | Laki-Laki     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 13         |
| 30 | Laki-Laki     | 46 - 50 tahun | Pascasarjana      | 20         |
| 31 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | Pascasarjana      | 14         |
| 32 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Pascasarjana      | 20         |
| 33 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Pascasarjana      | 23         |
| 34 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Sarjana           | 21         |
| 35 | Perempuan     | 41 - 45 tahun | Sarjana           | 16         |
| 36 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | Pascasarjana      | 20         |
| 37 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 21         |
| 38 | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 14         |
| 39 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Pascasarjana      | 26         |
| 40 | Laki-Laki     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 20         |
| 41 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Pascasarjana      | 15         |

| No | Jenis Kelamin | Usia          | Pendidikan        | Masa Kerja |
|----|---------------|---------------|-------------------|------------|
| 42 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 15         |
| 43 | Perempuan     | 21 - 25 tahun | Diploma           | 3          |
| 44 | Perempuan     | 31 - 35 tahun | Sarjana           | 9          |
| 45 | Perempuan     | 26 - 30 tahun | Diploma           | 8          |
| 46 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | Sarjana           | 15         |
| 47 | Perempuan     | 31 - 35 tahun | Sarjana           | 1          |
| 48 | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 18         |
| 49 | Perempuan     | 31 - 35 tahun | Pascasarjana      | 9          |
| 50 | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Sarjana           | 3          |
| 51 | Laki-Laki     | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 16         |
| 52 | Perempuan     | 41 - 45 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 21         |
| 53 | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Sarjana           | 3          |
| 54 | Laki-Laki     | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 8          |
| 55 | Laki-Laki     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 22         |
| 56 | Laki-Laki     | 46 - 50 tahun | Diploma           | 20         |
| 57 | Perempuan     | 21 - 25 tahun | Sarjana           | 2          |
| 58 | Laki-Laki     | 26 - 30 tahun | Sarjana           | 4          |
| 59 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Sarjana           | 30         |
| 60 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Pascasarjana      | 17         |
| 61 | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 28         |
| 62 | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 16         |
| 63 | Laki-Laki     | 21 - 25 tahun | Diploma           | 3          |
| 64 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | SMU/SMK/Sederajat | 17         |
| 65 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | Sarjana           | 15         |
| 66 | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Sarjana           | 18         |
| 67 | Perempuan     | 21 - 25 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 3          |
| 68 | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 31         |
| 69 | Laki-Laki     | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 20         |
| 70 | Laki-Laki     | 26 - 30 tahun | Sarjana           | 2          |
| 71 | Perempuan     | 46 - 50 tahun | Sarjana           | 14         |
| 72 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | SMU/SMK/Sederajat | 13         |
| 73 | Laki-Laki     | 26 - 30 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 15         |
| 74 | Laki-Laki     | 21 - 25 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 2          |
| 75 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | Sarjana           | 5          |
| 76 | Laki-Laki     | 21 - 25 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 3          |
| 77 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | Sarjana           | 33         |
| 78 | Laki-Laki     | 41 - 45 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 12         |
| 79 | Laki-Laki     | 31 - 35 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 13         |
| 80 | Perempuan     | > 50 tahun    | Sarjana           | 30         |
| 81 | Laki-Laki     | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 13         |
| 82 | Laki-Laki     | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 5          |
| 83 | Perempuan     | 36 - 40 tahun | Sarjana           | 15         |
| 84 | Laki-Laki     | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 4          |
| 85 | Laki-Laki     | 31 - 35 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 12         |
| 86 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | SMU/SMK/Sederajat | 6          |
| 87 | Laki-Laki     | > 50 tahun    | SMU/SMK/Sederajat | 16         |
| 88 | Laki-Laki     | 31 - 35 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 12         |

| <b>No</b> | <b>Jenis Kelamin</b> | <b>Usia</b>   | <b>Pendidikan</b> | <b>Masa Kerja</b> |
|-----------|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| 89        | Laki-Laki            | 41 - 45 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 14                |
| 90        | Laki-Laki            | 41 - 45 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 14                |
| 91        | Laki-Laki            | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 3                 |
| 92        | Laki-Laki            | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 12                |
| 93        | Laki-Laki            | 46 - 50 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 3                 |
| 94        | Laki-Laki            | 41 - 45 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 10                |
| 95        | Laki-Laki            | 36 - 40 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 3                 |
| 96        | Laki-Laki            | > 50 tahun    | Sarjana           | 35                |
| 97        | Laki-Laki            | > 50 tahun    | SMU/SMK/Sederajat | 13                |
| 98        | Laki-Laki            | 46 - 50 tahun | SMU/SMK/Sederajat | 1                 |
| 99        | Laki-Laki            | 41 - 45 tahun | Diploma           | 3                 |
| 100       | Laki-Laki            | 31 - 35 tahun | Sarjana           | 6                 |
| 101       | Laki-Laki            | 31 - 35 tahun | Sarjana           | 6                 |
| 102       | Perempuan            | 26 - 30 tahun | Sarjana           | 10                |
| 103       | Perempuan            | 26 - 30 tahun | Sarjana           | 5                 |
| 104       | Laki-Laki            | 41 - 45 tahun | Sarjana           | 9                 |

### Tanggapan terhadap Variabel Penelitian

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Z.1 | Z.2 | Z.3 | Z.4 | Z.5 | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 2  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 3  | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 4  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 5  | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 6  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 7  | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| 8  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 9  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| 10 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 11 | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 3    | 2    | 4    | 3    | 4   | 3   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 3   | 3   | 2   |
| 12 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 5   | 5   | 5   | 3   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 4   |
| 13 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 14 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 15 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 16 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 17 | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   |
| 18 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| 19 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 2    | 4    | 2    | 3    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 20 | 4    | 4    | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 21 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 22 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 23 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 24 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 3   |
| 25 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 26 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 27 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |
| 28 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 30 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 43 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 45 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 48 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 52 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 53 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 54 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 56 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 57 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 58 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 |

|    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 60 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |   |
| 61 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 62 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 63 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |   |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 66 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 68 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 71 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 72 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 74 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 75 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 76 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 77 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 78 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 79 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 80 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 81 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 82 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 84 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 86 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 88 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 89 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 90 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 |

|     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 91  | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 92  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 93  | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 94  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 95  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 |
| 96  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 97  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 98  | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 99  | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 100 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 101 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 102 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 103 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 104 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

### Lampiran 3

## HASIL OLAH DATA

### Uji Validitas 30 Responden

#### Correlations

|         |                     | X1.1   | X1.2   | X1.3   | X1.4   | X1.5   | totalX1 |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| X1.1    | Pearson Correlation | 1      | .659** | .721** | .431*  | .479** | .760**  |
|         | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .018   | .007   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X1.2    | Pearson Correlation | .659** | 1      | .772** | .648** | .596** | .889**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   | .001   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X1.3    | Pearson Correlation | .721** | .772** | 1      | .829** | .493** | .928**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .006   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X1.4    | Pearson Correlation | .431*  | .648** | .829** | 1      | .430*  | .840**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .018   | .000   | .000   |        | .018   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X1.5    | Pearson Correlation | .479** | .596** | .493** | .430*  | 1      | .712**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .007   | .001   | .006   | .018   |        | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| totalX1 | Pearson Correlation | .760** | .889** | .928** | .840** | .712** | 1       |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |         |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

|         |                     | X2.1   | X2.2   | X2.3   | X2.4   | X2.5   | totalX2 |
|---------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| X2.1    | Pearson Correlation | 1      | .755** | .521** | .628** | .693** | .866**  |
|         | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .003   | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X2.2    | Pearson Correlation | .755** | 1      | .459*  | .777** | .716** | .897**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .011   | .000   | .000   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X2.3    | Pearson Correlation | .521** | .459*  | 1      | .272   | .572** | .714**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .003   | .011   |        | .146   | .001   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X2.4    | Pearson Correlation | .628** | .777** | .272   | 1      | .506** | .763**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .146   |        | .004   | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| X2.5    | Pearson Correlation | .693** | .716** | .572** | .506** | 1      | .855**  |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .001   | .004   |        | .000    |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |
| totalX2 | Pearson Correlation | .866** | .897** | .714** | .763** | .855** | 1       |
|         | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |         |
|         | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30      |

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

|        |                     | Z.1    | Z.2    | Z.3    | Z.4    | Z.5    | totalZ |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Z.1    | Pearson Correlation | 1      | .828** | .722** | .448*  | .722** | .906** |
|        | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .013   | .000   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Z.2    | Pearson Correlation | .828** | 1      | .807** | .545** | .538** | .912** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .002   | .002   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Z.3    | Pearson Correlation | .722** | .807** | 1      | .474** | .400*  | .831** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .008   | .029   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Z.4    | Pearson Correlation | .448*  | .545** | .474** | 1      | .345   | .704** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .013   | .002   | .008   |        | .062   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Z.5    | Pearson Correlation | .722** | .538** | .400*  | .345   | 1      | .727** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   | .002   | .029   | .062   |        | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| totalZ | Pearson Correlation | .906** | .912** | .831** | .704** | .727** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

|        |                     | Y.1    | Y.2    | Y.3    | Y.4    | Y.5    | totalY |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Y.1    | Pearson Correlation | 1      | .843** | .722** | .719** | .520** | .861** |
|        | Sig. (2-tailed)     |        | .000   | .000   | .000   | .003   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Y.2    | Pearson Correlation | .843** | 1      | .840** | .694** | .452*  | .857** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   |        | .000   | .000   | .012   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Y.3    | Pearson Correlation | .722** | .840** | 1      | .865** | .652** | .935** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   |        | .000   | .000   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Y.4    | Pearson Correlation | .719** | .694** | .865** | 1      | .590** | .889** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   |        | .001   | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| Y.5    | Pearson Correlation | .520** | .452*  | .652** | .590** | 1      | .784** |
|        | Sig. (2-tailed)     | .003   | .012   | .000   | .001   |        | .000   |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |
| totalY | Pearson Correlation | .861** | .857** | .935** | .889** | .784** | 1      |
|        | Sig. (2-tailed)     | .000   | .000   | .000   | .000   | .000   |        |
|        | N                   | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     | 30     |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Uji Reliabilitas 30 Responden

### Reliability Statistics

| Cronbach's<br>Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .879                | 5          |

### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| X1.1 | 16.7333                       | 2.754                             | .665                                    | .869                                   |
| X1.2 | 16.6667                       | 2.230                             | .811                                    | .829                                   |
| X1.3 | 16.7000                       | 2.217                             | .879                                    | .813                                   |
| X1.4 | 16.7333                       | 2.133                             | .705                                    | .864                                   |
| X1.5 | 16.6333                       | 2.654                             | .569                                    | .885                                   |

### Reliability Statistics

| Cronbach's<br>Alpha | N of Items |
|---------------------|------------|
| .870                | 5          |

### Item-Total Statistics

|      | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance<br>if Item Deleted | Corrected Item-<br>Total<br>Correlation | Cronbach's<br>Alpha if Item<br>Deleted |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| X2.1 | 16.3333                       | 3.678                             | .795                                    | .823                                   |
| X2.2 | 16.3333                       | 3.402                             | .829                                    | .809                                   |
| X2.3 | 16.2667                       | 3.651                             | .524                                    | .892                                   |
| X2.4 | 16.3333                       | 3.747                             | .630                                    | .857                                   |
| X2.5 | 16.2000                       | 3.407                             | .757                                    | .826                                   |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .873             | 5          |

### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Z.1 | 17.0000                    | 2.690                          | .844                             | .810                             |
| Z.2 | 17.1000                    | 2.576                          | .847                             | .807                             |
| Z.3 | 17.0667                    | 2.892                          | .733                             | .838                             |
| Z.4 | 17.3667                    | 2.999                          | .524                             | .891                             |
| Z.5 | 17.0667                    | 3.099                          | .586                             | .871                             |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .902             | 5          |

### Item-Total Statistics

|     | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Y.1 | 16.6667                    | 3.195                          | .786                             | .875                             |
| Y.2 | 16.7333                    | 3.306                          | .788                             | .877                             |
| Y.3 | 16.8000                    | 3.062                          | .897                             | .853                             |
| Y.4 | 16.7333                    | 3.030                          | .820                             | .866                             |
| Y.5 | 16.9333                    | 2.892                          | .609                             | .933                             |

## Frekuensi Variabel

### Jenis\_Kelamin

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-Laki | 61        | 58.7    | 58.7          | 58.7               |
|       | Perempuan | 43        | 41.3    | 41.3          | 100.0              |
|       | Total     | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

### Usia

|       |               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | > 50 tahun    | 28        | 26.9    | 26.9          | 26.9               |
|       | 21 - 25 tahun | 7         | 6.7     | 6.7           | 33.7               |
|       | 26 - 30 tahun | 7         | 6.7     | 6.7           | 40.4               |
|       | 31 - 35 tahun | 9         | 8.7     | 8.7           | 49.0               |
|       | 36 - 40 tahun | 18        | 17.3    | 17.3          | 66.3               |
|       | 41 - 45 tahun | 17        | 16.3    | 16.3          | 82.7               |
|       | 46 - 50 tahun | 18        | 17.3    | 17.3          | 100.0              |
|       | Total         | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

### Pendidikan

|       |                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Diploma           | 8         | 7.7     | 7.7           | 7.7                |
|       | Pascasarjana      | 11        | 10.6    | 10.6          | 18.3               |
|       | Sarjana           | 54        | 51.9    | 51.9          | 70.2               |
|       | SMU/SMK/Sederajat | 31        | 29.8    | 29.8          | 100.0              |
|       | Total             | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Masa\_Kerja**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|--|
| Valid | 1.00  | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |  |
|       | 2.00  | 3         | 2.9     | 2.9           | 4.8                |  |
|       | 3.00  | 11        | 10.6    | 10.6          | 15.4               |  |
|       | 4.00  | 4         | 3.8     | 3.8           | 19.2               |  |
|       | 5.00  | 3         | 2.9     | 2.9           | 22.1               |  |
|       | 6.00  | 3         | 2.9     | 2.9           | 25.0               |  |
|       | 8.00  | 2         | 1.9     | 1.9           | 26.9               |  |
|       | 9.00  | 4         | 3.8     | 3.8           | 30.8               |  |
|       | 10.00 | 2         | 1.9     | 1.9           | 32.7               |  |
|       | 12.00 | 4         | 3.8     | 3.8           | 36.5               |  |
|       | 13.00 | 5         | 4.8     | 4.8           | 41.3               |  |
|       | 14.00 | 7         | 6.7     | 6.7           | 48.1               |  |
|       | 15.00 | 10        | 9.6     | 9.6           | 57.7               |  |
|       | 16.00 | 5         | 4.8     | 4.8           | 62.5               |  |
|       | 17.00 | 5         | 4.8     | 4.8           | 67.3               |  |
|       | 18.00 | 3         | 2.9     | 2.9           | 70.2               |  |
|       | 19.00 | 2         | 1.9     | 1.9           | 72.1               |  |
|       | 20.00 | 7         | 6.7     | 6.7           | 78.8               |  |
|       | 21.00 | 3         | 2.9     | 2.9           | 81.7               |  |
|       | 22.00 | 2         | 1.9     | 1.9           | 83.7               |  |
|       | 23.00 | 2         | 1.9     | 1.9           | 85.6               |  |
|       | 24.00 | 1         | 1.0     | 1.0           | 86.5               |  |
|       | 25.00 | 3         | 2.9     | 2.9           | 89.4               |  |
|       | 26.00 | 1         | 1.0     | 1.0           | 90.4               |  |
|       | 28.00 | 2         | 1.9     | 1.9           | 92.3               |  |
|       | 30.00 | 3         | 2.9     | 2.9           | 95.2               |  |
|       | 31.00 | 1         | 1.0     | 1.0           | 96.2               |  |
|       | 32.00 | 1         | 1.0     | 1.0           | 97.1               |  |
|       | 33.00 | 1         | 1.0     | 1.0           | 98.1               |  |
|       | 35.00 | 2         | 1.9     | 1.9           | 100.0              |  |
|       |       | Total     | 104     | 100.0         | 100.0              |  |

## Frekuensi Variabel

### X1.1

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 84        | 80.8    | 80.8          | 80.8               |
|       | 5.00  | 20        | 19.2    | 19.2          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.2

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 4.00  | 78        | 75.0    | 75.0          | 76.0               |
|       | 5.00  | 25        | 24.0    | 24.0          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.3

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 4.00  | 81        | 77.9    | 77.9          | 78.8               |
|       | 5.00  | 22        | 21.2    | 21.2          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.4

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 3.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.9                |
|       | 4.00  | 79        | 76.0    | 76.0          | 77.9               |
|       | 5.00  | 23        | 22.1    | 22.1          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

### X1.5

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 73        | 70.2    | 70.2          | 70.2               |
|       | 5.00  | 31        | 29.8    | 29.8          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 5         | 4.8     | 4.8           | 4.8                |
|       | 4.00  | 83        | 79.8    | 79.8          | 84.6               |
|       | 5.00  | 16        | 15.4    | 15.4          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 3.00  | 4         | 3.8     | 3.8           | 4.8                |
|       | 4.00  | 81        | 77.9    | 77.9          | 82.7               |
|       | 5.00  | 18        | 17.3    | 17.3          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 3.00  | 3         | 2.9     | 2.9           | 3.8                |
|       | 4.00  | 73        | 70.2    | 70.2          | 74.0               |
|       | 5.00  | 27        | 26.0    | 26.0          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 3.00  | 5         | 4.8     | 4.8           | 5.8                |
|       | 4.00  | 76        | 73.1    | 73.1          | 78.8               |
|       | 5.00  | 22        | 21.2    | 21.2          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**X2.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 4         | 3.8     | 3.8           | 3.8                |
|       | 4.00  | 76        | 73.1    | 73.1          | 76.9               |
|       | 5.00  | 24        | 23.1    | 23.1          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.1**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 4.00 | 69        | 66.3    | 66.3          | 67.3               |
|       | 5.00 | 34        | 32.7    | 32.7          | 100.0              |
| Total |      | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.2**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 4.00 | 68        | 65.4    | 65.4          | 66.3               |
|       | 5.00 | 35        | 33.7    | 33.7          | 100.0              |
| Total |      | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.3**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00 | 67        | 64.4    | 64.4          | 64.4               |
|       | 5.00 | 37        | 35.6    | 35.6          | 100.0              |
| Total |      | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.4**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00 | 9         | 8.7     | 8.7           | 8.7                |
|       | 4.00 | 68        | 65.4    | 65.4          | 74.0               |
|       | 5.00 | 27        | 26.0    | 26.0          | 100.0              |
| Total |      | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Z.5**

|       |      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00 | 60        | 57.7    | 57.7          | 57.7               |
|       | 5.00 | 44        | 42.3    | 42.3          | 100.0              |
| Total |      | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.1**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 71        | 68.3    | 68.3          | 68.3               |
|       | 5.00  | 33        | 31.7    | 31.7          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.2**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 4.00  | 78        | 75.0    | 75.0          | 75.0               |
|       | 5.00  | 26        | 25.0    | 25.0          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

**Y.3**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 5         | 4.8     | 4.8           | 4.8                |
|       | 4.00  | 75        | 72.1    | 72.1          | 76.9               |
|       | 5.00  | 24        | 23.1    | 23.1          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

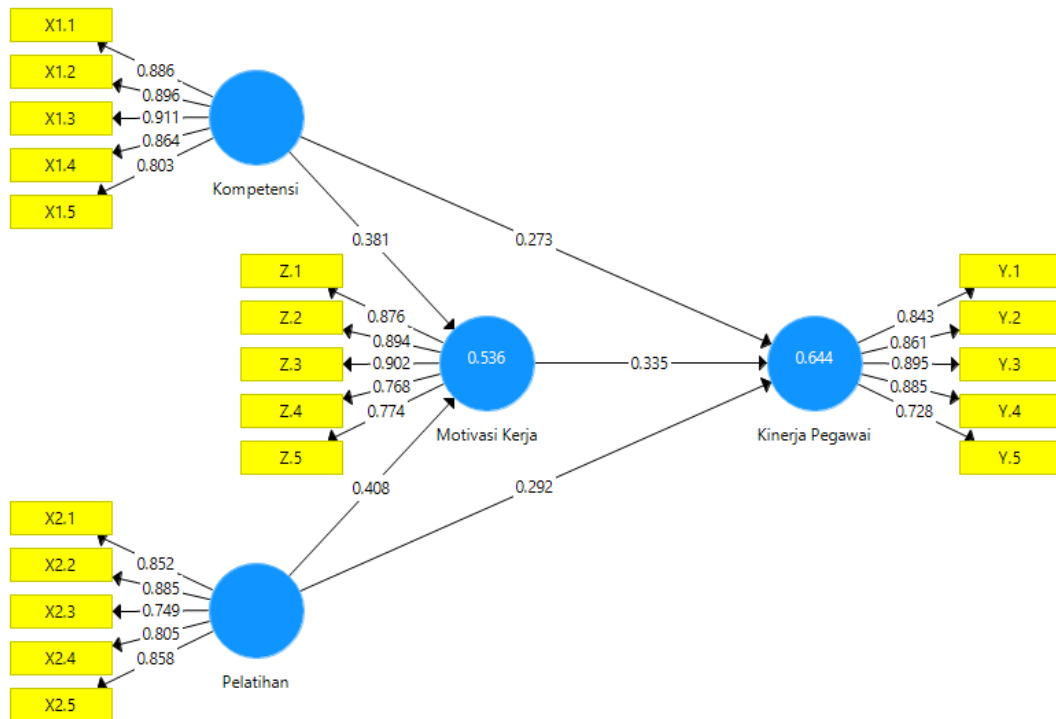
**Y.4**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 3.00  | 1         | 1.0     | 1.0           | 1.0                |
|       | 4.00  | 74        | 71.2    | 71.2          | 72.1               |
|       | 5.00  | 29        | 27.9    | 27.9          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

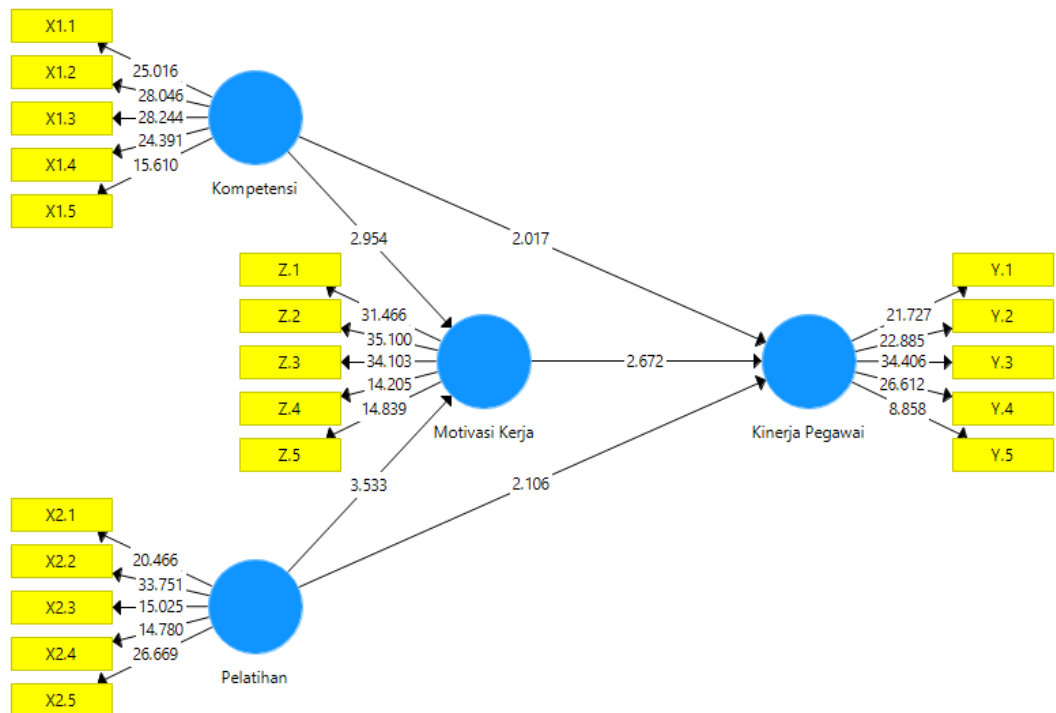
**Y.5**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 2.00  | 2         | 1.9     | 1.9           | 1.9                |
|       | 3.00  | 8         | 7.7     | 7.7           | 9.6                |
|       | 4.00  | 67        | 64.4    | 64.4          | 74.0               |
|       | 5.00  | 27        | 26.0    | 26.0          | 100.0              |
|       | Total | 104       | 100.0   | 100.0         |                    |

### Outer Model



### Inner Model



### Outer Loading

|      | Kinerja Pegawai | Kompetensi | Motivasi Kerja | Pelatihan |
|------|-----------------|------------|----------------|-----------|
| X1.1 |                 | 0.886      |                |           |
| X1.2 |                 | 0.896      |                |           |
| X1.3 |                 | 0.911      |                |           |
| X1.4 |                 | 0.864      |                |           |
| X1.5 |                 | 0.803      |                |           |
| X2.1 |                 |            |                | 0.852     |
| X2.2 |                 |            |                | 0.885     |
| X2.3 |                 |            |                | 0.749     |
| X2.4 |                 |            |                | 0.805     |
| X2.5 |                 |            |                | 0.858     |
| Y.1  | 0.843           |            |                |           |
| Y.2  | 0.861           |            |                |           |
| Y.3  | 0.895           |            |                |           |
| Y.4  | 0.885           |            |                |           |
| Y.5  | 0.728           |            |                |           |
| Z.1  |                 |            | 0.876          |           |
| Z.2  |                 |            | 0.894          |           |
| Z.3  |                 |            | 0.902          |           |
| Z.4  |                 |            | 0.768          |           |
| Z.5  |                 |            | 0.774          |           |

### Construct Reliability and Validity

|                 | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|-----------------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| Kinerja Pegawai | 0.898            | 0.902 | 0.925                 | 0.713                            |
| Kompetensi      | 0.921            | 0.924 | 0.941                 | 0.762                            |
| Motivasi Kerja  | 0.898            | 0.905 | 0.925                 | 0.714                            |
| Pelatihan       | 0.887            | 0.890 | 0.918                 | 0.691                            |

### Fornell-Larcker Criterion

|                 | Kinerja Pegawai | Kompetensi | Motivasi Kerja | Pelatihan |
|-----------------|-----------------|------------|----------------|-----------|
| Kinerja Pegawai | 0.845           |            |                |           |
| Kompetensi      | 0.710           | 0.873      |                |           |
| Motivasi Kerja  | 0.719           | 0.676      | 0.845          |           |
| Pelatihan       | 0.718           | 0.723      | 0.683          | 0.831     |

### R Square

|                 | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------|----------|-------------------|
| Kinerja Pegawai | 0.644    | 0.634             |
| Motivasi Kerja  | 0.536    | 0.527             |

### f Square

|                 | Kinerja Pegawai | Motivasi Kerja |
|-----------------|-----------------|----------------|
| Kinerja Pegawai |                 |                |
| Kompetensi      | 0.087           | 0.150          |
| Motivasi Kerja  | 0.146           |                |
| Pelatihan       | 0.098           | 0.171          |

### Inner VIF Values

|                 | Kinerja Pegawai | Motivasi Kerja |
|-----------------|-----------------|----------------|
| Kinerja Pegawai |                 |                |
| Kompetensi      | 2.409           | 2.095          |
| Motivasi Kerja  | 2.156           |                |
| Pelatihan       | 2.454           | 2.095          |

### Model\_Fit

|            | Saturated Model | Estimated Model |
|------------|-----------------|-----------------|
| SRMR       | 0.068           | 0.068           |
| d_ ULS     | 0.985           | 0.985           |
| d_ G       | 0.897           | 0.897           |
| Chi-Square | 461.185         | 461.185         |
| NFI        | 0.765           | 0.765           |

### Q Square

|                 | SSO     | SSE     | Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO) |
|-----------------|---------|---------|-----------------------------|
| Kinerja Pegawai | 520.000 | 286.964 | 0.448                       |
| Kompetensi      | 520.000 | 520.000 |                             |
| Motivasi Kerja  | 520.000 | 328.116 | 0.369                       |
| Pelatihan       | 520.000 | 520.000 |                             |

### Path Coefficient

|                                   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV) | P Values     |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|--------------|
| Kompetensi -> Kinerja Pegawai     | 0.273               | 0.258           | 0.135                      | 2.017                   | <b>0.044</b> |
| Kompetensi -> Motivasi Kerja      | 0.381               | 0.378           | 0.129                      | 2.954                   | <b>0.003</b> |
| Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai | 0.335               | 0.329           | 0.125                      | 2.672                   | <b>0.008</b> |
| Pelatihan -> Kinerja Pegawai      | 0.292               | 0.310           | 0.139                      | 2.106                   | <b>0.036</b> |
| Pelatihan -> Motivasi Kerja       | 0.408               | 0.416           | 0.115                      | 3.533                   | <b>0.000</b> |

### Specific Indirect Effects

|   | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV) | P Values     |
|---|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|--------------|
| Kompetensi -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai | 0.128               | 0.123           | 0.064                      | 2.008                   | <b>0.045</b> |
| Pelatihan -> Motivasi Kerja -> Kinerja Pegawai  | 0.136               | 0.138           | 0.067                      | 2.044                   | <b>0.041</b> |