

PERAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA KPP PRATAMA SEMARANG CANDISARI

Lendy Listya Puruhita¹, Widodo²

lendy.puruhita@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstract

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

Keywords: Competency, Employee Performance, Motivation, HR Performance, Quantitative Research.

PENDAHULUAN

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

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

1. Terbentuknya pegawai berkinerja prima (excellent performance employee);
2. Tersedianya perencanaan, pemetaan dan pemenuhan SDM yang akurat dan komprehensif;
3. Terwujudnya budaya berbasis kinerja;
4. Tersedianya pengembangan kompetensi untuk menghasilkan SDM yang kompetitif;
5. Tersedianya pengelolaan karir yang efektif serta pegawai bertalenta yang memiliki kepemimpinan dan motivasi yang tinggi;
6. Tersedianya layanan SDM yang prima dengan lingkungan kerja yang kondusif;
7. Tersedianya kepastian bagi pegawai berkaitan dengan manajemen exit;
8. Tersedianya pengendalian internal yang handal;
9. Tersedianya administrasi SDM yang berkualitas dan berbasis teknologi informasi yang terintegrasi;
10. Tersedianya komunikasi internal yang efektif; dan
11. Tersedianya sumber daya internal Manajemen SDM yang dapat diandalkan.

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

1. Penilaian Kinerja Pegawai di DJP

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

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

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

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

KAJIAN PUSTAKA

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

1. Faktor lingkungan internal organisasi yang terdiri atas visi, misi, dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, bahan mentah, teknologi (robot, sistem produksi, dan sebagainya), strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, modal, budaya organisasi, iklim organisasi, dan teman sekerja.

2. Faktor lingkungan eksternal yang terdiri dari, kehidupan ekonomi, politik, budaya dan agama masyarakat serta kompetitor.
3. Faktor internal karyawan atau pegawai yang terdiri atas, bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik, dan keadaan psikologi.

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

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

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

METODE PENELITIAN

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Jenis Kelamin

Berikut karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 1 Jenis Kelamin Responden

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 1 terlihat bahwa responden terbanyak dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sejumlah 63 orang atau 59% dari total responden. Sementara itu jumlah responden berjenis kelamin perempuan berjumlah 44 orang atau 41% dari seluruh responden. Menurut Leigh (1983) dalam dunia saat ini tidak ada perbedaan signifikan dalam hal produktivitas atau kemampuan menyelesaikan pekerjaan antara pria dan wanita. Hal ini disebabkan oleh semakin kuatnya gerakan emansipasi wanita yang telah menyetarakan posisi wanita dengan pria. Di Direktorat Jenderal Pajak, hal ini dikenal dengan istilah pengarusutamaan gender, yaitu kebijakan untuk memastikan bahwa setiap kebijakan, program, dan kegiatan berlaku adil dan setara bagi pegawai pria dan wanita. Semua pekerjaan dan jabatan di Ditjen Pajak, termasuk di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Semarang Candisari, dapat dijalankan oleh pegawai perempuan maupun laki-laki dengan kualitas pekerjaan yang setara.

2. Usia

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

$$\begin{aligned}
 \text{Kelas (k)} &= 1 + 3,332 (\log n) \\
 &= 1 + 3,332 (\log 83) \\
 &= 1 + 3,322 (1.919) \\
 &= 1 + 6.375 \\
 &= 7,375 \approx 8
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Interval (i)} &= \text{range} / k \\
 &= (\text{nilai max-nilai min}) / k
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 I1 &= (57-25) / 8 \\
 &= 32 / 8 \\
 &= 4 \approx \text{Interval Usia 4}
 \end{aligned}$$

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

Tabel 2 Usia Responden

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 2 diketahui dari 107 responden jumlah responden terbanyak adalah pegawai

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

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

3. Masa Kerja

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

$$\begin{aligned} \text{Kelas (k)} &= 1 + 3,332 (\log n) \\ &= 1 + 3,332 (\log 83) \\ &= 1 + 3,322 (1.919) \\ &= 1 + 6.375 \\ &= 7,375 \approx 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval (i)} &= \text{range} / k \\ &= (\text{nilai max-nilai min}) / k \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} I1 &= (35-5) / 8 \\ &= 30 / 8 \\ &= 3,75 \approx \text{Interval Masa kerja 4} \end{aligned}$$

Berdasarkan penghitungan kelas di atas diperoleh tabel seperti berikut:

Tabel 3 Masa Kerja Responden

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data pada Tabel 3, dapat dilihat bahwa kelompok pegawai dengan masa kerja 11-20 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu sebanyak 59 orang atau 55,14% dari total pegawai. Kelompok berikutnya adalah pegawai dengan masa kerja 21-30 tahun, yang berjumlah 25 orang atau 23,36% dari total pegawai. Sementara itu, pegawai dengan masa kerja lebih dari 30 tahun adalah kelompok yang paling sedikit, yaitu 9 orang atau 8,41% dari keseluruhan pegawai. Masa kerja berkaitan erat dengan pengalaman yang diperoleh, yang mana semakin panjang masa kerja, semakin tinggi pula kecakapan yang dimiliki (Septiani, 2017). Dengan demikian, diharapkan seiring bertambahnya masa kerja, kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai KPP Pratama Semarang Candisari kepada Wajib Pajak juga akan semakin baik.

4. Pendidikan Terakhir

Pada tabel 4 di bawah ini terlihat karakteristik responden KPP Pratama Semarang Candisari berdasarkan tingkat pendidikan atau pendidikan terakhir

Tabel 4 Pendidikan Responden

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data pada tabel 4, mayoritas responden di KPP Pratama Semarang Candisari memiliki latar belakang pendidikan S1, dengan jumlah 62 pegawai atau 57,94% dari total pegawai. Terdapat juga 1 pegawai yang berpendidikan SMA, serta 20 pegawai atau 18,69% yang merupakan lulusan S2. Dengan demikian, pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S1. Penelitian yang dilakukan oleh Harahap dkk. (2019) menunjukkan bahwa peningkatan tingkat pendidikan berpotensi meningkatkan kualitas kerja pegawai. Oleh karena itu, diharapkan kondisi ini dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan di KPP Pratama Semarang Candisari.

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

- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan jenis kelamin adalah pegawai pria.
- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan usia adalah pegawai yang berusia antara 31 hingga 40 tahun.
- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan masa kerja adalah pegawai dengan masa kerja antara 11 hingga 20 tahun.
- Karakteristik responden yang paling banyak berdasarkan pendidikan terakhir adalah pegawai yang memiliki gelar S1.

2. Deskripsi Variabel

Analisis berikutnya terkait dengan indeks variabel dan indeks item pertanyaan. deskripsi mengenai variabel dan item-item tersebut digunakan untuk memahami tanggapan dan persepsi responden terhadap pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Setiap jawaban responden akan diberi bobot dengan cara mengalikan jumlah responden yang memberikan jawaban tersebut dengan nilai skala Likert yang sesuai. Jawaban responden kemudian akan disajikan dalam bentuk tabel, dengan menggunakan perhitungan rata-rata dan persentase. Tujuan dari penyajian ini adalah untuk memudahkan pemahaman dan analisis data.

Untuk analisis indeks variabel, digunakan distribusi frekuensi dan rumus indeks dengan pengkategorian berdasarkan three box method, dengan rumus sebagai berikut (Ferdinand, 2014):

Nilai Indeks = $((\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5))/5$, dimana:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

dan seterusnya.

Kriteria penilaian:

Skor tertinggi= (100% responden x skor 5)/5= 100%

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

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

Rentang= 30%

Kategori Pengukuran Deskriptif:

Rendah: 10%-40%

Sedang: 41%-71%

Tinggi: 72%-100%

1. Kinerja Sumber Daya Manusia

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

Tabel 5 Kinerja SDM

No	Pertanyaan	Frekuensi dan Persentase Jawaban					Total	Rata-rata	
		1	2	3	4	5			
1	Saya selalu menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.	f	0	0	5	4	5	107	4,46
		%	0	0	5	4	5		
2	Saya mampu berkomunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan.	f	0	0	3	5	4	107	4,42
		%	0	0	3	5	4		
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditetapkan.	f	0	0	0	4	6	107	4,56
		%	0	0	0	4	5		
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan.	f	0	0	1	5	5	107	4,45
		%	0	0	1	5	4		
Rata-rata variabel								4,47	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan t Tabel 4.5 deskripsi jawaban variabel pengawasan di atas menunjukkan nilai indeks rata-rata variabel kinerja SDM sebesar 4,47. Hal ini berarti indeks variabel kinerja SDM berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan kinerja pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari sudah baik. Indikator ketiga yaitu "Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang

ditetapkan" merupakan indikator dengan nilai tertinggi dengan nilai rata-rata 4,56 yang berarti bahwa pegawai KPP Pratama Semarang Candisari memiliki komitmen tinggi, bekerja dengan antusias, dan berusaha mencapai target yang telah ditetapkan.

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

berkomunikasi yang baik dengan sesama pegawai ataupun dengan atasan.

2. Kompetensi SDM

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

Tabel 6 Kompetensi

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

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

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

Indeks tertinggi terdapat pada pernyataan ketiga, yaitu "Saya percaya pada kemampuan diri saya untuk menyelesaikan tugas dengan baik," dengan nilai rata-rata

indeks sebesar 4,45. Ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Semarang Candisari memiliki rasa percaya diri yang tinggi terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dengan hasil yang baik. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, mengasah keterampilan, serta berinisiatif dalam menyelesaikan tugas yang diembankan kepada mereka.

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

3. Motivasi

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

Tabel 7 Motivasi

No	Pertanyaan	Frekuensi dan Persepsi Jawaban						Rata-rata	
			1	2	3	4	5		Totall
1	Saya berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan deadline yang diberikan.	f	0	0	2	37	68	107	4,61
		%	0	0	2	35	64	100	
2	Saya mengupayakan untuk selalu mematuhi semua peraturan dan prosedur yang ditetapkan organisasi.	f	0	0	1	39	67	107	4,60
		%	0	0	1	36	63	100	
3	Saya mampu menggabungkan berbagai informasi untuk menghasilkan solusi yang inovatif.	f	0	0	5	55	47	107	4,39
		%	0	0	5	51	44	100	
4	Saya senang untuk mengemukakan pendapat atau ide-ide saya di depan tim.	f	0	0	1	55	42	107	4,23
		%	0	0	1	58	47	100	
5	Saya selalu bisa mengelolastres di tempat kerja.	f	0	0	1	50	45	107	4,32
		%	0	0	1	49	41	100	
6	Saya berusaha untuk tenang dalam menyelesaikan pekerjaan saya di segala kondisi.	f	0	0	7	52	48	107	4,38
		%	0	0	7	49	45	100	
Rata-rata variabel								4,42	

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil perhitungan rata-rata untuk variabel motivasi yang tercantum dalam tabel 7, diperoleh nilai sebesar 4,42. Ini menunjukkan bahwa indeks variabel motivasi berada dalam kategori tinggi. Dari data tersebut, dapat disimpulkan bahwa pegawai di KPP Pratama Semarang Candisari memiliki motivasi yang tinggi, yang tercermin dalam keterlibatan mereka dalam pekerjaan yang pada dasarnya memberikan kepuasan dan kesenangan, serta memungkinkan individu untuk mencapai potensi maksimal.

Indeks tertinggi terdapat pada pernyataan pertama, yaitu "Saya berusaha menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditentukan" dengan nilai rata-rata indeks sebesar 4,61. Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap keberhasilan tugas atau proyek yang diberikan

oleh organisasi. Hal ini mendorong mereka untuk bekerja lebih giat, meningkatkan keterampilan, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diamanahkan kepada mereka sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan.

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

3. Analisis Data

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

Hasil dari PLS-SEM akan dianalisis dan dievaluasi melalui prosedur yang sistematis dengan tujuan untuk memaksimalkan explained variance (nilai R^2) pada variabel laten endogen dalam model jalur PLS. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kualitas pengukuran PLS-SEM dan model struktural difokuskan pada aspek-aspek yang mencerminkan kemampuan prediksi model, yaitu reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

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

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

Tabel 8 Reliabilitas Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja SDM	0.858	0.860	0.904	0.703
Kompetensi	0.940	0.941	0.950	0.703
Motivasi	0.897	0.898	0.921	0.701

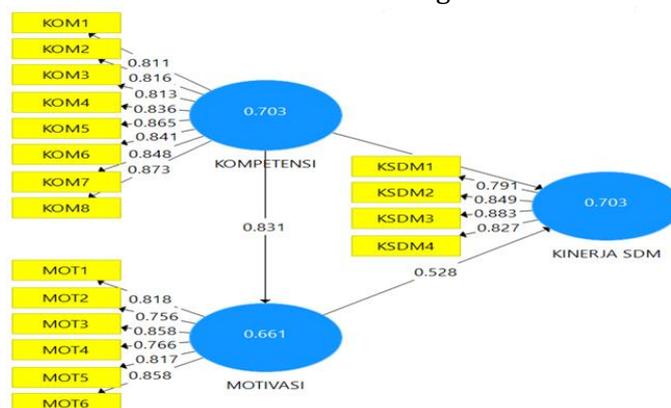
Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's alpha dan composite reliability untuk masing-masing variabel telah memenuhi standar, yaitu berada di atas 0,60. Ini menandakan bahwa reliabilitas penelitian dapat diterima. Selain itu, nilai composite reliability lebih tinggi daripada nilai Cronbach's alpha, yang menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang diperlukan untuk penelitian SEM dan dapat dianalisis menggunakan SmartPLS.

Uji berikutnya adalah untuk mengukur validitas konvergen, yang menunjukkan sejauh mana indikator saling berkorelasi positif dengan pengukuran lain dari konstruk

yang sama. Untuk menilai validitas konvergen pada konstruk reflektif, peneliti akan mengevaluasi outer loadings indikator dan average variance extracted (AVE). Grafik mengenai outer loading konstruk dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 1 Outer Loading Konstuk



Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

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

Tabel 9 Uji Validitas Konstuk Variabel Penelitian

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

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen yang tercantum dalam tabel 9, dapat dilihat bahwa semua indikator yang diuji memenuhi status valid, sehingga indikator-indikator yang membentuk variabel tersebut dapat diterima.

Untuk mengukur discriminant validity dapat dilakukan dengan memeriksa cross loading antara indikator dan konstruk yang terkait. Kriteria kedua untuk validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar dari Average Variance Extracted

(AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dalam model. Nilai loading faktor yang dimiliki oleh variabel laten terhadap indikatornya berfungsi untuk menilai validitas konstruk tersebut. Sebuah model dianggap valid jika loading factor-nya lebih besar dari 0,7.

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

Tabel 10 Average Variance Extracted (AVE) Penelitian

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

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

Berdasarkan tabel 10, dapat dilihat bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria Average Variance Extracted (AVE) yang ditetapkan, yaitu dengan nilai lebih dari 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa, secara rata-rata, konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya, yang berarti uji validitas konvergen telah diterima.

Selanjutnya, untuk menguji Discriminant Validity, dilakukan uji cross loading. Uji ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk bersifat unik dan terpisah dari konstruk lainnya. Dalam uji cross loading, nilai outer loading dari setiap konstruk variabel harus lebih tinggi untuk variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya. Berikut adalah hasil nilai Cross Loading dari penelitian ini:

Tabel 11 Nilai Pengolahan Cross Loading

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

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

Tabel 11 di atas menunjukkan bahwa nilai Outer Loading masing-masing indikator terhadap variabelnya sudah lebih tinggi dibandingkan hubungannya dengan konstruk variabel lain. Hasil perhitungan Cross Loading di atas menunjukkan bahwa validitas penelitian yang dirujuk dari Discriminant Validity menunjukkan kevalidannya.

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

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

Tabel 12 Nilai Pengolahan Fornell-Larker Criterion

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

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

Berdasarkan data pada tabel 12, dapat dilihat bahwa nilai korelasi akar dari Average Variance Extracted (\sqrt{AVE}) untuk setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya.

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

2. Struktural Model

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

Tabel 13 Nilai Pengolahan R-square

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

Sumber: Output SmartPLS Algorithm, 2025

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

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

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

Tabel 14 Construct Cross Validated Redudancy

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

Sumber: Output SmartPLS Blindfolding, 2025

Hasil perhitungan Q-Square berdasarkan tabel di atas untuk variabel Kinerja SDM

sebesar 0,547 dan Motivasi sebesar 0,449. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance (Ghozali, 2006). Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik.

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

Tabel 15 Perbandingan Model PLS vs Model Regresi

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

Sumber: Output SmartPLS Predict, 2025

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

3. Uji Hipotesis

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

Tabel 16 Nilai Path Coefficients Hipotesis

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

Sumber: Output SmartPLS Bootstrapping, 2025

Tabel 17 Nilai Specific Indirect Effects Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
--	---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

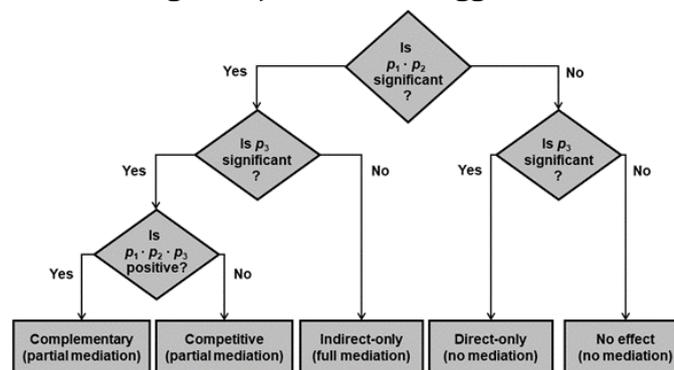
Kompetensi -> Motivasi -> Kinerja SDM	0.439	0.446	0.083	5.315	0.000
--	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Output SmartPLS Bootstrapping, 2025

Tabel 16 menyajikan hasil pengujian hipotesis dengan metode bootstrapping. Dari tujuh hipotesis yang diuji, tidak ditemukan adanya hubungan negatif. Menurut Hair et al. (2017), Original Sample menggambarkan arah hubungan antara variabel dalam keseluruhan sampel penelitian. Untuk menilai signifikansi, sebuah hubungan dianggap signifikan jika nilai t-statistik lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai t-statistik kurang dari 1,96, maka hubungan tersebut dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2006). Berdasarkan kriteria tersebut, seluruh hipotesis yang diajukan dapat diterima, yang tercermin dari nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96.

Untuk menguji fungsi mediasi, digunakan metode bootstrapping yang hasilnya dapat dilihat pada tabel 17. Sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2017), bootstrapping lebih disarankan dalam PLS-SEM dibandingkan Uji Sobel, karena Uji Sobel mengasumsikan distribusi normal yang tidak sesuai dengan karakteristik nonparametrik PLS-SEM. Selain itu, Uji Sobel tidak cocok untuk menguji efek tidak langsung, karena hasil perkalian dua koefisien dapat menghasilkan distribusi produk yang tidak normal, serta membutuhkan koefisien jalur yang tidak standar dengan daya statistik yang lebih rendah, terutama pada sampel yang kecil. Oleh karena itu, bootstrapping lebih disarankan untuk memperkirakan distribusi efek tidak langsung, karena memberikan tingkat kekuatan statistik yang lebih tinggi.

Gambar 2 Langkah Uji Mediasi Menggunakan SmartPLS



Sumber: Hair et al, 2017

Berdasarkan gambar 2, maka dapat dilakukan uji mediasi sebagai berikut:

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

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

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

sebesar 0,528. Sedangkan untuk signifikansinya adalah positif karena nilai t-statistic Motivasi terhadap Kinerja SDM adalah sebesar 6,451 yang berarti lebih besar dibandingkan t-tabel yaitu 1,96. Selain itu, p value penelitian yang dihasilkan yaitu 0,000 masih dibawah standar yang telah ditentukan sebesar 0,05.

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

Pembahasan Hasil Penelitian

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

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja SDM

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

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

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

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM

Pada hasil uji Hipotesis 2 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM di KPP Pratama Semarang Candisari. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa motivasi memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, maka kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Candisari akan semakin meningkat.

Motivasi pegawai KPP Pratama Semarang Candisari berdasarkan penilaian responden memiliki indeks yang tinggi. Kinerja pegawai KPP Pratama Semarang

Candisari sangat dipengaruhi oleh motivasi yang mereka miliki.

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

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

3. Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi

Berdasarkan hasil uji Hipotesis 3 menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai KPP Pratama Semarang Candisari. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa kompetensi memberikan kontribusi yang nyata terhadap motivasi pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kompetensi yang diterapkan, maka motivasi pegawai KPP Pratama Semarang Candisari akan semakin meningkat.

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

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

KESIMPULAN

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Asniwati. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah* Vol 5 No 2, Juni 2022 E-ISSN : 2599-3410 | P-ISSN : 2614-3259 DOI : <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.716>.
- Ardiansari. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan X
- Chin. (1998). *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*.
- David McClelland. (1987). *Human Motivation*.
- Dessler. (2015). *Human Resource Management*.
- Dewi. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan X.
- Dharma. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.

- Farah Dila Burhan, Herminawati Abubakar, & Kafrawi Yunus. (2024). Pengaruh Kompetensi, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kemendagri Regional Makassar.
- Ferdinand. (2014). Manajemen Pemasaran: Sebuah Pendekatan Strategik.
- Ghozali. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS.
- Hair Jr. et al. (2021). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).
- Hasibuan, M. S. P. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat et al.,. (2020). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan X.
- Hastuti Mulang. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai.
- Ima, R., Hildayanti, S. K., & Wulandari, T. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Perawat Pada RSIA Tiara Fatrin Palembang.
- Imelda Christy Poceratu. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pembinaan Khusus Anak (IPKA) Klas II Ambon.
- Indra Prasetyo Nugroho Mardi Wibowo. (2020). Manajerial Bisnis.
- Khalifah, U. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada UPT Puskesmas Kotabaru Indragri Hilir.
- Leigh. (1983). A Study of the Impact of Information Technology on Managerial Decision Making.leigh.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). Mangkunegara. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. (2011). Human Resource Management, Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Moehariono. (2012). Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU).
- Muhammad Dede Septiadi, Luis Marnisah, & Susi Handayani. (2020). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT Brawijaya Utama Palembang.
- Murgianto, Siti Sulasmi, dan Suhermin. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan X.
- Puspita, T.S. (2021). Kapabilitas, Motivasi, dan Pendayagunaan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas.
- Riyadi, S. (2011). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.
- Scale. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia.
- Septiani. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan XYZ.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. (1993). Competence at Work, Models For Superior Performance. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Spencer dan Spencer. (2007). Competence at Work: Models for Superior Performance.
- Sri Langgeng Ratnasari, & Desi Ulfah. (2013). Pengembangan sumber daya manusia, pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan,
- Stephen P. Robbins, dkk. (1999). Organizational Behavior.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.
- Suharti. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan.
- Supiyanto. (2012). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
- Wirawan. (2009). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Penelitian.
- Yamali. (2017). Analisis Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan.