

MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL INTERVENING UNTUK PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR

Rossalina Dyah R.H¹, Indarto², Adijati Utaminingsih³

Universitas Semarang

rossa.pajak@gmail.com¹, indarto@usm.ac.id², adijati@usm.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi intrinsik sebagai variabel intervening untuk pelatihan dan kompetensi terhadap pengembangan karir pada KPP (Kantor Pelayanan Pajak) Semarang Barat. Sampel pada penelitian ini diambil dengan metode sensus yaitu sejumlah 116 responden yang merupakan karyawan KPP Semarang Barat. Pengumpulan data dilakukan dengan metode kuesioner dan analisis data menggunakan bantuan software SmartPLS. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hanya kompetensi yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik. Selain itu variabel pelatihan, motivasi intrinsik dan kompetensi yang dimediasi oleh motivasi intrinsik juga berpengaruh secara signifikan terhadap pengembangan karir pegawai KPP Semarang Barat. Sedangkan variabel kompetensi dan pelatihan yang dimediasi oleh motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan.

Kata Kunci: Pelatihan; Kompetensi; Motivasi Intrinsik; Pengembangan Karir

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of training and competency on career development of KPP Pratama Semarang Barat employees with intrinsic motivation as an intervening variable. The sample in this study amounted to 116 respondents using the saturated sampling method or census research method. The data collection method used is the questionnaire method and data analysis method using SmartPLS software. The test results show that only competence has a positive and significant effect on intrinsic motivation. Apart from that, the variables of training, intrinsic motivation and competence which are mediated by intrinsic motivation are also able to have a significant influence on the career development of KPP Pratama Semarang Barat employees. Meanwhile, the competency and training variables mediated by intrinsic motivation have no significant effect.

Key words: Training; Competency; Intrinsic Motivation; Career Development

PENDAHULUAN

Organisasi merupakan susunan orang-orang secara teratur (struktur) dan bersama-sama untuk mencapai beberapa tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2014). Dalam rangka memenuhi tujuan tersebut, organisasi harus disokong oleh sumber daya yang memiliki kualitas yang baik. Sumber daya itu terdiri dari materiil, modal maupun sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor yang dominan dan merupakan motor penggerak utama berjalannya suatu organisasi. Salah satu langkah agar tercipta sumber daya manusia yang berkualitas dengan adalah pengembangan karir. Pengembangan karir yang sukses akan berdampak positif baik itu ke organisasi maupun

ke pegawai itu sendiri. Pegawai akan termotivasi meningkatkan kompetensi, prestasi dan kinerja dalam rangka pengembangan karir tersebut. Sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Arum & Palupi, 2023; Saiful Bahri et al., 2022).

Kaitannya dengan pengembangan karir, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) memiliki sistem pengembangan karir melalui manajemen talenta. Menurut PER-25/PJ/2021 tentang Manajemen Karir di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, manajemen talenta adalah serangkaian sistem pengelolaan sumber daya manusia untuk mencari, mengelola, mengembangkan, mempertahankan, dan mengevaluasi PNS DJP terbaik yang dipersiapkan menjadi calon pemimpin masa depan sesuai kebutuhan organisasi. Talent adalah PNS DJP yang memenuhi syarat tertentu dan telah lulus tahapan seleksi yang ditentukan untuk masuk dalam kelompok rencana suksesi (*talent pool*).

Namun demikian pada tahun 2022 tercatat bahwa pegawai KPP (Kantor Pajak Pratama) Semarang Barat yang berhasil masuk *talent pool* dan lulus seleksi masih belum optimal. Hal ini terlihat pada data tahun 2022 terdapat 86 pegawai yang memenuhi persyaratan untuk diseleksi masuk *talent pool* pada jenjang promosi pejabat pengawas dan 9 pegawai pada jenjang promosi pejabat administrator, sehingga total 95 pegawai. Namun dari jumlah tersebut hanya 7 pegawai yang berhasil memasuki *talent pool* pada promosi pejabat pengawas dan 2 pada jenjang promosi pejabat administrator. Dari 9 pegawai yang berhasil masuk *talent pool* pada tahun 2022 tidak berhasil lulus seleksi. Hal serupa terjadi juga pada tahun 2019 s.d. 2021.

Menurut PER-25/PJ/2021 tentang Manajemen Karir di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, salah satu syarat agar pegawai tersebut mendapat promosi adalah penguasaan kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural sesuai standar yang telah ditetapkan. Belum optimalnya pegawai lulus seleksi pada jenjang jabatan tersebut diduga karena belum dikuasainya kompetensi tersebut. Menurut Flippo (1995) menjelaskan lima prinsip dasar yang menjadi panduan pengembangan karir antara lain kemampuan fungsional teknis, kemampuan manajerial, keamanan, kreatifitas dan otonomi independensi.

Disamping itu pegawai yang tidak lulus seleksi pada jenjang jabatan tersebut juga diduga berkaitan dengan pelatihan dan motivasi intrinsik. Akibat pandemi covid 19 di tahun 2020 sampai dengan 2022, kegiatan pelatihan bersifat terbatas melalui *e-learning* (pembelajaran jarak jauh) dan tidak menyeluruh ke seluruh pegawai, sehingga efektifitas dari kegiatan pelatihan kurang optimal. Sedangkan pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan *online* tidak memberikan pengaruh terhadap kesiapan calon tenaga kerja (Suyanti et al., 2023). Kaitannya dengan motivasi intrinsik diduga menjadi penyebab belum suksesnya pengembangan karir dikarenakan terdapat

pegawai yang mungkin sudah memiliki kompetensi dan sudah dilatih akan tetapi masih belum lulus seleksi dalam pengembangan karir. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang berasal dari dalam diri sendiri atau disebut juga dengan faktor internal. Motivasi dipengaruhi faktor internal antara lain keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk dapat memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, dan keinginan untuk berkuasa.

Pada penelitian terdahulu telah dilaporkan bahwa indikator yang mempengaruhi pengembangan karir adalah pelatihan (Hasibuan, 2017) dan motivasi (Sari et al., 2020). Penelitian Tejo & Machasin (2015) tentang Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil BID. HUMAS POLDA RIAU membahas motivasi kerja dari sisi aspek motivasi secara internal dan eksternal melaporkan bahwa secara signifikan motivasi kerja dipengaruhi kompetensi. Akan tetapi fokus dari penelitian ini adalah motivasi kerja yang ditinjau dari aspek eksternal atau disebut dengan motivasi ekstrinsik. Sama halnya dengan Penelitian Fauzi et al., (2022) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir antara lain pelatihan, pendidikan dan motivasi dimana motivasi terdiri dari dua elemen yaitu elemen privat dan elemen terbuka atau keluar. Motivasi kerja juga dilaporkan memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai (Lotu et al., 2022; Kaho & Perseveranda, 2023). Penelitian ini berfokus kepada motivasi yang merupakan faktor dari pengembangan karir ditinjau dari faktor dari luarnya seperti reward, situasi kerja, tempat, performa karyawan, pengakuan oleh manajer dan pekerjaan itu sendiri.

Berdasarkan uraian di atas, maka penelitian ini mengkaji tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, dengan variabel pelatihan dan kompetensi sebagai variabel bebas dan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening di KPP Semarang Barat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain eksplanatori atau *explanatory research*. Pegawai KPP Pratama Semarang Barat menjadi obyek dari penelitian ini. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Barat sejumlah 118 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus maka sampel penelitian ini adalah keseluruhan populasi. Penelitian ini menggunakan pelatihan (X1) dan kompetensi (X2) sebagai variabel bebas atau independen dan pengembangan karir (Y2) sebagai variabel terikat atau dependen melalui motivasi intrinsik (Y1) sebagai variabel intervening. Waktu penelitian berlangsung kurang lebih lima bulan. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer yang didapatkan dari hasil pengolahan kuesioner. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif dalam penelitian ini digambarkan dalam bentuk perhitungan indeks jawaban responden. Analisis kuantitatif dalam penelitian ini

menggunakan model persamaan-persamaan struktural atau *structural equation modelling* (SEM) dengan pendekatan varian-varian atau berbasis komponen atau *varians based SEM* atau dikenal dengan istilah *Partial Least Square* (PLS) melalui *software SmartPLS* versi 3.0.

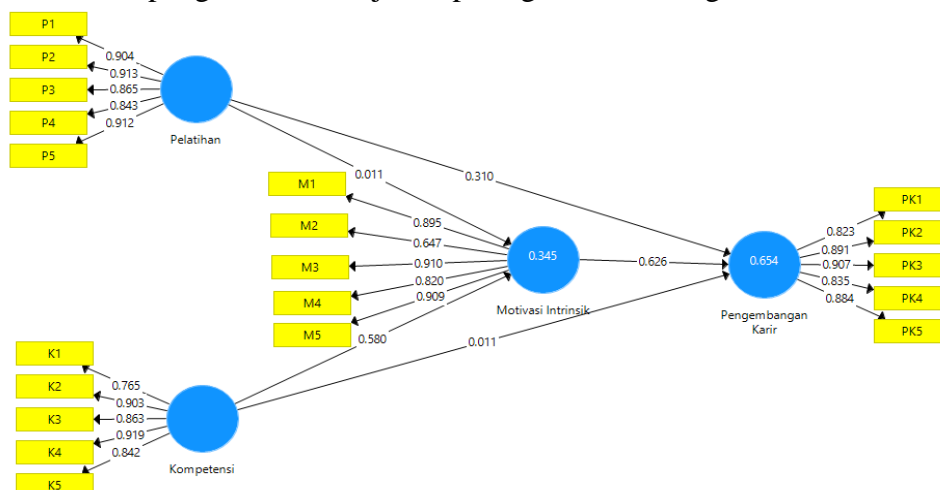
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam riset manajemen sumber daya manusia, deskripsi variabel penelitian sangat penting dalam hal menguraikan variabel-variabel yang akan diamati dan dianalisis di dalam penelitian tersebut. Penelitian ini dilaksanakan dengan cara mendapatkan respon dari seluruh responden sebagai data penelitian dengan cara menjawab pernyataan-pernyataan dalam bentuk kuesioner yang berkaitan dengan variabel penelitian untuk mengetahui persepsi umum responden. Penggunaan kuesioner ini sebagai sarana untuk mengetahui pengaruh antara pelatihan, kompetensi terhadap pengembangan karir dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Skala pengukuran yang digunakan dalam pemberian skor dengan menggunakan skala likert point 5. Hasil deskripsi penelitian untuk variabel pelatihan menunjukkan angka 4,283 dengan pengkategorian sangat baik, untuk variabel kompetensi 4,457 dengan pengkategorian sangat baik, untuk variabel motivasi intrinsik 4,310 dengan pengkategorian sangat baik sedangkan untuk variabel pengembangan karir 4,079 dengan pengkategorian baik.

Analisa Outer Model

Analisa outer model atau yang dikenal dengan uji model pengukuran digunakan untuk menunjukkan hubungan setiap blok indikator dengan variabel latennya. Dalam penelitian ini model pengukuran ditunjukkan pada gambar 1 sebagai berikut :



Sumber : Output SmartPLS 2023

Gambar 1 Outer Model Penelitian

Uji model pengukuran dengan menggunakan SmartPLS 3.0 melalui tiga tahapan analisis yaitu Convergent Validity, Discriminant Validity dan Reability & Validity. Adapun untuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

Convergent Validity

Tabel 1 menyajikan nilai loading faktor indikator bahwa untuk semua variabel memiliki nilai lebih tinggi dari 0,6, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu indikator sudah memenuhi kriteria dan valid. Sejalan dengan Chin, (1998) yang menyatakan bahwa loading faktor antara 0,5 s.d. 0,6 dianggap telah memenuhi syarat nilai *convergen validity*. Berbeda dengan Ghozali, (2021) yang menyatakan bahwa nilai *convergen validity* merupakan nilai loading faktor pada variabel laten dan semua indikatornya. Besarnya nilai *convergen validity* yang diinginkan yaitu lebih dari 0,7.

Tabel 1
 Tabel *Outer Loading*

	Kompetensi	Motivasi Intrinsik	Pelatihan	Pengembangan Karir
K1	0,765			
K2	0,903			
K3	0,863			
K4	0,919			
K5	0,842			
M1		0,895		
M2		0,647		
M3		0,910		
M4		0,820		
M5		0,909		
P1			0,904	
P2			0,913	
P3			0,865	
P4			0,843	
P5			0,912	
PK1				0,823
PK2				0,891
PK3				0,907
PK4				0,835
PK5				0,884

Sumber : Output SmartPLS 2023

Reability & Validity

Hasil pengujian *reability & validity* disajikan pada Tabel 2. Dari Tabel tersebut dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* antara 0,923 s.d. 0,949 (> 0) an *cronbach's alpha* antara 0,893 s.d. 0,911 ($>0,7$), sedangkan nilai *AVE (average variance extracted)* antara 0,709 s.d. 0,788 ($> 0,5$). Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel telah memenuhi kriteria validitas, reabilitas serta pengujian strukturalnya Pengujian konstruk *Reability & Validity* sebuah variabel dapat dinyatakan valid apabila memenuhi ketentuan.

Tabel 2
 Tabel Konstruk *Reability & Validity*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kompetensi	0,911	0,926	0,934	0,740
Motivasi Intrinsik	0,893	0,890	0,923	0,709
Pelatihan	0,933	0,944	0,949	0,788
Pengembangan Karir	0,918	0,921	0,939	0,755

Sumber : Output SmartPLS 2023

Discriminant Validity

Pengujian ini dilakukan dengan *cross loading* faktor yaitu membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Nilai *cross loading* faktor dapat menunjukkan apakah konstruk telah mempunyai diskriminan yang mencukupi atau memadai. Cara untuk mengetahuinya yaitu dengan membandingkan nilai *loading* dengan konstruk yang lain harus lebih kecil dibandingkan dengan nilai *loading* pada konstruk yang dituju. Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai diskriminan yang mencukupi. Hal tersebut diketahui melalui nilai *cross loading*nya lebih kecil daripada nilai *loading* dari setiap indikator terhadap konstraknya.

Discriminant validity dapat juga dinilai dengan mengkomparasikan akar kuadrat dari AVE untuk masing-masing konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dengan model. Jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya, maka model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang cukup baik. Besarnya nilai AVE yang diinginkan pada penelitian ini adalah $>0,5$. Nilai akar kuadrat dari AVE yang ditunjukkan Tabel 4 yaitu besarnya 0,86 (kompetensi), 0,842 (motivasi intrinsik), 0,888 (pelatihan) dan 0,869 (pengembangan karir). Nilai-nilai tersebut lebih besar dari korelasi masing-masing konstruk. Oleh sebab itu dapat ditarik kesimpulan yaitu validitas diskriminan sudah valid.

Tabel 3
 Tabel Hasil *Cross Loading*

	Kompetensi	Motivasi Intrinsik	Pelatihan	Pengembangan Karir
K1	0,765	0,361	0,539	0,432
K2	0,903	0,593	0,593	0,574
K3	0,863	0,475	0,530	0,464
K4	0,919	0,571	0,545	0,542
K5	0,842	0,487	0,637	0,476
M1	0,340	0,895	0,235	0,649
M2	0,835	0,647	0,548	0,444
M3	0,395	0,910	0,295	0,627
M4	0,406	0,820	0,293	0,724
M5	0,415	0,909	0,235	0,704
P1	0,632	0,360	0,904	0,514
P2	0,703	0,441	0,913	0,551
P3	0,508	0,343	0,865	0,459
P4	0,464	0,215	0,843	0,422
P5	0,577	0,346	0,912	0,534
PK1	0,592	0,540	0,635	0,823
PK2	0,637	0,618	0,452	0,891
PK3	0,417	0,747	0,408	0,907
PK4	0,562	0,578	0,584	0,835
PK5	0,355	0,772	0,390	0,884

Sumber : Output SmartPLS 2023

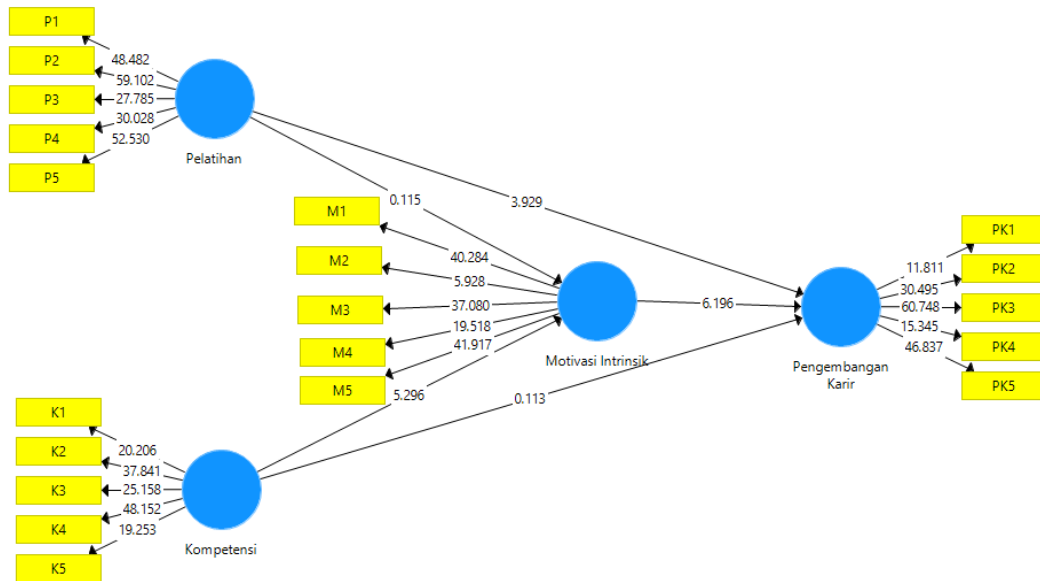
Tabel 4
 Tabel Fornell & Larcker *Criterion*

	Kompetensi	Motivasi Intrinsik	Pelatihan	Pengembangan Karir
Kompetensi	0,860			
Motivasi Intrinsik	0,587	0,842		
Pelatihan	0,659	0,393	0,888	
Pengembangan Karir	0,583	0,755	0,564	0,869

Sumber : Output SmartPLS 2023

Analisa Inner Model

Analisa inner model pada Gambar 2 menunjukkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Indikator *Predictive Relevance (Q²)* dan *koefisien determinasi (R²)* digunakan untuk menunjukkan evaluasi *inner model*. Berikut pengujiannya :



Sumber : Hasil SmartPLS versi 2023

Gambar 2 Inner Model Penelitian

Koefisien Determinasi (R²) atau R-Square

Variabel dependen yang dipengaruhi variabel independen dapat diketahui melalui nilai Koefisien determinasi (R²). Variabel pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap motivasi intrinsik dengan nilai R² sebesar 0,345 (Tabel 5). Sementara itu variabel pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap variabel pengembangan karir ditunjukkan dengan nilai R² sebesar 0,654. Nilai R² pada hasil penelitian ini termasuk kriteria moderat yaitu rentang > 0,33 s.d. < 0,67 (Chin,1998).

Tabel 5

Tabel Hasil Nilai Koefisien Determinasi atau R-Square

	R Square	R Square Adjusted	Kriteria
Motivasi Intrinsik	0,345	0,333	Moderat
Pengembangan Karir	0,654	0,645	Moderat

Sumber : Output SmartPLS 2023

Predictive Relevance (Q²)

Analisis selanjutnya adalah pengujian model struktural melalui nilai Q² yaitu untuk mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Apabila nilai Q² >0 maka model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q² ≤0 maka model kurang memiliki *predictive relevance*. Model pada penelitian kali ini sudah mempunyai *predictive relevance* yang baik, hal ini ditunjukkan dengan nilai Q² dalam penelitian ini sebesar 0,776.

Pengujian Hipotesis

Pengujian selanjutnya yaitu uji *bootstrapping* yang digunakan untuk pengujian

hipotesis penelitian ini. Tingkat signifikansi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ditunjukkan melalui nilai T-statistik dan nilai P-values. Berikut adalah nilai T-statistik dan P-values dari hasil perhitungan *Path Coefficient* menggunakan SmartPLS :

Tabel 6
 Tabel Hasil *Path Coefficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Motivasi Intrinsik	0,580	0,576	0,109	5,296	0,000
Kompetensi -> Pengembangan Karir	0,011	0,024	0,095	0,113	0,910
Motivasi Intrinsik -> Pengembangan Karir	0,626	0,616	0,101	6,196	0,000
Pelatihan -> Motivasi Intrinsik	0,011	0,009	0,095	0,115	0,909
Pelatihan -> Pengembangan Karir	0,310	0,316	0,079	3,929	0,000

Sumber : Output SmartPLS 2023

H1: motivasi intrinsik dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan.

Hipotesis ini menguji apakah pelatihan memberikan pengaruh secara signifikan kepada motivasi intrinsik. Hasil pengujian membuktikan bahwa pelatihan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hal tersebut ditunjukkan dari nilai T-statistik dan nilai P-values masing-masing sebesar 0,115 dan 0,909. Oleh karena nilai T-statistik < 1,96 dengan P-value > 0,05 sehingga **hipotesis pertama ditolak**.

H2: motivasi intrinsik dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi

Hipotesis selanjutnya menguji apakah motivasi intrinsik dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dipengaruhi oleh kompetensi. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai T-statistik dan P-values masing-masing besarnya 5,296 dan 0,00. Oleh karena T-statistik > 1,96 dengan P-value < 0,05 sehingga **hipotesis kedua diterima**.

H3: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan

Hipotesis ketiga menguji apakah pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan. Hasil pengujian menunjukkan nilai T-statistik > 1,96 (3,929) dan P-values < 0,05 (0,00), sehingga **hipotesis ketiga diterima**.

H4: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi

Hipotesis keempat menguji apakah pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi. Hal pengujian membuktikan bahwa kompetensi tidak

memberikan pengaruh kepada pengembangan karir. Hal tersebut dibuktikan dari nilai T-statistik yang $< 1,96$ yaitu sebesar 0,113 dan P-values $>0,05$ yaitu sebesar 0,910. Oleh karena itu **hipotesis keempat ditolak**.

H5: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi intrinsik

Hipotesis kelima menguji apakah pengembangan karir dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Hasil pengujian membuktikan bahwa motivasi intrinsik memberikan pengaruh kepada pengembangan karir. Hal ini ditunjukkan dari nilai T-statistik sebesar 6,196 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,000 ($<0,05$). Oleh karena itu **hipotesis kelima diterima**.

Uji Intervening (H6 dan H7): Pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan melalui motivasi intrinsik dan pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi melalui motivasi intrinsik

Uji intervening digunakan untuk menganalisis seberapa besar pengaruh motivasi intrinsik sebagai variable intervening diantara pelatihan dan kompetensi sebagai variable independen dan pengembangan karir sebagai variable dependen.

Tabel 7
 Tabel *specific indirect effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi -> Motivasi Intrinsik -> Pengembangan Karir	0,363	0,351	0,074	4,905	0,000
Pelatihan -> Motivasi Intrinsik -> Pengembangan Karir	0,007	0,000	0,056	0,122	0,903

Sumber : Olah Data 2023

Hasil dari perhitungan *specific indirect effect* pada Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel motivasi intrinsik tidak dapat dijadikan sebagai variabel mediasi pada pelatihan terhadap pengembangan karir karena tidak memenuhi ketentuan T-statistik dan P-values, yaitu T-statistik sebesar 0,122 ($<1,96$) dan P-values sebesar 0,903 ($>0,05$). Sementara variabel motivasi intrinsik dapat dijadikan sebagai variabel mediasi pada kompetensi terhadap pengembangan karir karena memenuhi ketentuan T-statistik dan P-values. Nilai T-statistik yaitu 4,095 ($>1,96$) dan P-values sebesar 0,000 ($<0,05$), sehingga **hipotesis keenam ditolak dan hipotesis ketujuh diterima**.

PEMBAHASAN

Pengaruh Pelatihan terhadap Motivasi Intrinsik

H1: motivasi intrinsik dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan.

Pelatihan dan motivasi intrinsik pegawai KPP Semarang Barat telah berjalan

dengan sangat baik. Hal ini didukung oleh hasil deskripsi penelitian mendapat pengkategorian sangat baik. Selain itu, pendapat beberapa responden yang menyatakan bahwa pelatihan yang telah berjalan di KPP Pratama Semarang Barat sudah terorganisasi dengan baik dan sesuai tugas pokok dan fungsi pegawai KPP Pratama Semarang Barat. Selain itu Beberapa responden pun berpendapat bahwa pegawai telah memiliki motivasi intrinsik yang cukup baik dalam penyelesaian pekerjaan di KPP Pratama Semarang Barat.

Hasil pengujian pengaruh variabel pelatihan terhadap motivasi intrinsik menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik. Penilaian ini diperoleh dari persepsi responden terhadap indikator pelatihan dan motivasi intrinsik. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pelatihan yang semakin baik tidak mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai KPP Pratama Semarang Barat. Hal ini disebabkan jawaban responden sebagian kecil pegawai KPP Pratama Semarang Barat yang berpendapat bahwa pelatihan yang telah diadakan belum sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Selain itu, ada yang berpendapat bahwa materi pelatihan yang belum bisa diterima dengan baik karena pelatihan diadakan secara daring atau online. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu, yaitu motivasi intrinsik karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan pelatihan sebagai upaya memberikan peluang bagi karyawan dalam mengembangkan potensi yang telah dimiliki (Susanto et al., 2023).

Pengaruh Kompetensi terhadap Motivasi Intrinsik

H2: motivasi intrinsi dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi.

Hasil deskripsi penelitian untuk variabel kompetensi menunjukkan bahwa pegawai KPP Semarang Barat telah mempunyai kompetensi yang baik dalam pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi (tupoksi) pekerjaan di KPP Semarang Barat. Berdasarkan jawaban sebagian kecil responden pegawai, kompetensi yang dimiliki pegawai sudah baik walaupun masih perlu ditingkatkan. Kompetensi pegawai yang relatif tinggi di KPP Semarang Barat dikarenakan rata-rata karyawan masih dalam usia produktif yang masih bisa untuk ditingkatkan kompetensinya dan berdasarkan tingkat pendidikan rata-rata pegawai KPP Pratama Semarang Barat memiliki pendidikan Sarjana (S1). Berdasarkan deskripsi umum responden untuk rata-rata usia tertinggi pegawai KPP Pratama Semarang Barat berada dalam rentang 30-33 tahun dan rata-rata tertinggi pendidikan pegawai KPP Pratama Semarang Barat Sarjana (S1).

Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap motivasi intrinsik. Penilaian ini diperoleh dari persepsi responden terhadap indikator kompetensi dan motivasi intrinsik dimana responden penelitian pada KPP Pratama Semarang Barat setuju bahwa pegawai dengan kompetensi yang tinggi akan memiliki motivasi intrinsik relatif tinggi. Maka dapat dikatakan bahwa motivasi intrinsik akan meningkat seiring dengan peningkatan

kompetensi dari pegawai tersebut. Sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu Susanto et al., (2023) dan Wardhani & Wijaya (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi.

Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir

H3: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan.

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga memiliki kinerja yang professional di bidangnya (Widodo, 2015). Sesuai dengan pendapat responden yang menyatakan bahwa pelatihan diperlukan untuk pengembangan Sumber Daya Manusia di KPP Pratama Semarang Barat dan pelatihan harus dilakukan secara berkelanjutan guna meningkatkan kemampuan dalam rangka peningkatan prestasi kerja. Menurut sebagian responden KPP Pratama Semarang Barat, pelatihan telah berjalan dengan baik dan spesifik sesuai dengan tupoksi pegawai. Sejalan dengan hal tersebut, didukung oleh hasil deskripsi pelatihan untuk variabel pelatihan termasuk dalam pengkategorian sangat baik.

Hasil deskripsi variabel penelitian untuk variabel pengembangan karir masuk dalam pengkategorian baik. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan KPP Semarang Barat belum merasa sangat puas atas pengembangan karir di KPP Semarang Barat. Didukung oleh pendapat beberapa responden pegawai KPP Semarang Barat yang merasa pengembangan karir belum sesuai harapan. Responden juga berpendapat bahwa pengembangan karir dipengaruhi subjektivitas penilaian atasaan dan masih belum ditempatkan sesuai kompetensinya dengan pola karir yang belum jelas. Data responden menunjukkan masa kerja, rata-rata tertinggi pegawai KPP Semarang Barat di range 5-8 tahun. Hal ini berarti masih banyak pegawai yang memiliki kesempatan dalam peningkatan pengembangan karirnya.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh variabel pelatihan. Penilaian ini diperoleh dari persepsi responden terhadap indikator pelatihan dan pengembangan karir. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa pegawai yang sering mendapat pelatihan akan meningkat dalam pengembangan karirnya. Dari hasil penelitian ini, maka diperlukan evaluasi secara berkelanjutan mengenai pelatihan di KPP Semarang Barat agar pelatihan berdampak optimal terhadap pengembangan karir pegawai. Mengingat bahwa dari hasil penelitian, pelatihan memberikan pengaruh kepada pengembangan karir pegawai dan masih banyak pegawai KPP Pratama Semarang Barat yang masih bisa untuk ditingkatkan dalam hal pengembangan karirnya. Sama halnya dengan penelitian sebelumnya yaitu Muhlis et al. (2018), Simamora (2017), Susanto et al. (2023), Candra & Ardana (2016) dan Susanto, et al. (2023) yang mendapatkan hasil bahwa pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Dengan adanya pelatihan maka

terjadi peningkatan kompetensi, kemampuan, dan pribadi dari pegawai tersebut sehingga akan memberikan pengaruh baik atau positif terhadap pengembangan karir pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir

H4: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi.

Kompetensi pegawai KPP Semarang Barat dari hasil deskripsi penelitian untuk variabel kompetensi menunjukkan bahwa pegawai KPP Semarang Barat telah memiliki kompetensi yang baik dalam tupoksi pekerjaan di KPP Semarang Barat. Pendapat responden menunjukkan sebagian kecil responden pegawai, kompetensi yang dimiliki pegawai sudah baik walaupun masih perlu ditingkatkan. Data responden menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai termasuk dalam kelompok tinggi. Hal tersebut didukung dengan data yang menunjukkan bahwa rata-rata pegawai masih dalam usia produktif yang masih bisa untuk ditingkatkan kompetensinya. Data responden juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan rata-rata pegawai KPP Semarang Barat adalah pendidikan Sarjana (S1). Data responden untuk rata-rata usia tertinggi pegawai KPP Pratama Semarang Barat berada dalam range 30-33 tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi, oleh sebab itu H4 dalam penelitian ini ditolak. Penilaian ini diperoleh dari persepsi responden terhadap indikator kompetensi dan pengembangan karir. Hasil ini sesuai dengan pendapat sebagian kecil responden bahwa pengembangan karir selain kompetensi juga dipengaruhi oleh subjektivitas penilaian atasan. Selain itu, beberapa responden berpendapat bahwa selain kompetensi dibutuhkan faktor lain dalam rangka meningkatkan karir pegawai tersebut.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian terdahulu yang dilaporkan oleh Susanto et al. (2023), Riyanto & Anto (2022), dan Wardhani & Wijaya (2020) yang mendapatkan hasil penelitian kompetensi memberikan pengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Pegawai yang memiliki kompetensi akan cenderung memiliki karir yang bagus.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Pengembangan Karir

H5: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh motivasi intrinsik

Pendapat beberapa responden yang menyatakan motivasi intrinsik dari masing-masing pegawai mempengaruhi pengembangan karir pegawai. Adanya motivasi dalam diri masing-masing pegawai tentunya akan membuat pegawai merasa lebih bersemangat dalam bekerja. Motivasi Intrinsik berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir. Penilaian ini diperoleh dari persepsi responden terhadap indikator motivasi intrinsik dan pengembangan karir dimana responden penelitian pada KPP Semarang Barat setuju bahwa pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi maka akan tinggi juga pengembangan karirnya. Maka dapat dikatakan bahwa pengembangan karir akan

meningkat seiring dengan peningkatan motivasi intrinsik dari pegawai tersebut. Sejalan dengan hal tersebut, sebagian responden KPP Pratama Semarang Barat setuju bahwa adanya motivasi intrinsik meningkatkan kinerja pegawai dan secara tidak langsung akan mempengaruhi pengembangan karir karyawan tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu pengembangan karir dipengaruhi oleh motivasi (Sari et al., 2020).

Pengaruh antara Pelatihan terhadap Pengembangan Karir dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel intervening

H6: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan melalui motivasi intrinsik.

Hasil penelitian menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir dengan motivasi intrinsik sebagai variabel intervening, sehingga H6 dalam penelitian ini ditolak. Hal tersebut menggambarkan bahwa pegawai atau karyawan yang sudah mendapatkan pelatihan terstruktur sesuai dengan tupoksi kerjanya akan tetap memiliki pengembangan karir yang tinggi walaupun pegawai tersebut memiliki motivasi intrinsik yang rendah. Sebagian kecil responden KPP Semarang Barat berpendapat bahwa pelatihan yang terstruktur sesuai kebutuhan pegawai sudah cukup untuk meningkatkan pengembangan karir pegawai tersebut. Selain itu, salah satu responden KPP Semarang Barat juga berpendapat bahwa sulitnya promosi terjadi karena kurangnya pendampingan dan pelatihan sehingga membuat pegawai enggan mengikuti tahapan seleksi sampai dengan selesai. Kondisi inilah yang mungkin membuat pengembangan karir tidak dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan melalui motivasi intrinsik sebagai variabel intervening. Pelatihan dapat mencetak pegawai dengan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang lebih tinggi (Hasibuan, 2017). Pegawai dengan kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan yang mumpuni ini tentunya yang dibutuhkan dalam pengembangan karir.

Pengaruh antara Kompetensi terhadap Pengembangan Karir dengan Motivasi Intrinsik sebagai variabel intervening

H7: pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi melalui motivasi intrinsik.

Data responden pada jenis pendidikan terakhir menunjukkan rata-rata tertinggi berada jenjang sarjana (S1). Berdasarkan data penelitian, dapat dinyatakan bahwa rata-rata pegawai memiliki kompetensi sangat baik. Pegawai yang telah memiliki kompetensi baik tentunya harus mendapat perhatian lebih dari organisasi agar kompetensi yang telah dimiliki bisa berkembang dan bermanfaat bagi organisasi dan pegawai. Organisasi membutuhkan orang-orang yang kompeten dalam peran mereka. Beberapa responden juga berpendapat bahwa kompetensi pegawai dapat dikembangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai yang juga bermanfaat dalam

pengembangan organisasi. Data responden masa kerja menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi masa kerja pegawai berada pada range 5-8 tahun dan data usia responden menunjukkan bahwa rata-rata tertinggi pada range 30-33 tahun. Data ini menunjukkan peluang yang besar bagi pegawai untuk dapat ditingkatkan kompetensi sekaligus pengembangan karir pegawai.

Hasil penelitian pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir menunjukkan bahwa pengembangan karir tidak dipengaruhi oleh kompetensi. Akan tetapi, jika kompetensi dimediasi oleh motivasi intrinsik maka pengembangan karir dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi. Hasil penelitian ini menguatkan pendapat bahwa perlunya motivasi intrinsik yang tinggi agar pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi bisa meningkatkan pengembangan karirnya. Pegawai yang memiliki kompetensi akan tetapi belum baik dalam pengembangan karir, maka dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan motivasi intrinsik pegawai tersebut. Beberapa responden juga menyatakan bahwa motivasi intrinsik dapat mendorong pegawai dalam semangat kerja.

SIMPULAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini yaitu bahwa motivasi intrinsik pegawai KPP Semarang Barat hanya dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi, sedangkan pelatihan tidak memberikan pengaruh signifikan. Kaitannya dengan pengembangan karir dapat diketahui bahwa pelatihan dan motivasi intrinsik memberikan pengaruh signifikan, sementara itu kompetensi tidak memberikan pengaruh signifikan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi intrinsik hanya mampu memediasi variabel kompetensi terhadap pengembangan karir, namun tidak mampu memediasi variabel pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arum, R. T. S., & Palupi, dyah A. P. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengembangan Karir Dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Bkpsdm) Kota Surakarta). *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(3), 811–820.
- Candra, N. N. W., & Ardana, I. K. (2016). Pengalaman Kerja Dan Pendidikan Terhadap Pengembangan Karir. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5839–5867.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research. Statistical Strategies for Small Sample Research, January 1998*, 295-336.
- Fauzi, A., Utami, A. R., Rahmaviani, L., Syahputra, P. A., Bonita, R., Pangestu, S., & Adawiah, S. R. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir : Pendidikan , Pelatihan dan Motivasi (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Multidisipin*, 1(3), 717–732.

- <https://greenpub.org/JIM/article/download/98/93>
- Flippo, E. B. (1995). *Manajemen Personalia*. Terjemahan Moh. Masud. Jakarta: Erlangga, 19–21.
- Ghozali, I. (2021). Partial Least Square, Konsep Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart Pls 3.2.9. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 1–10.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revi)*. Bumi Askara, 2019.
- Kaho, A. V. R., & Perseveranda, E. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai LPP TVRI Stasiun NTT. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(4), 1191–1206.
- Lotu, N. A., Dwanita Widodo, Z., & Sumarto, L. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kelurahan Sudiroprajan. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, IX(4), 703–712.
- Muhlis, M., . S., & . R. (2018). Pelatihan dan Pemotivasian Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(1), 45. <https://doi.org/10.32832/manager.v1i1.1437>
- Riyanto, S., & Anto, D. C. (2022). Pengaruh Kompetensi, Semangat Kerja dan Tim Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 12(2), 81–90. <https://doi.org/10.55601/jwem.v12i2.895>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Organizational Behavior 15th Edition*. Jakarta(ID): Kencana, 13(1), 104–116.
- Saiful Bahri, M., Irawan, B., & Nuri, Z. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisis Pamong Praja Kota Probolinggo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, IX(4), 794–803.
- Sari, V. W., Firdaus, M. A., & Rinda, R. T. (2020). Motivasi Dan Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(1), 141. <https://doi.org/10.32832/manager.v3i1.3842>
- Simamora, B. (2017). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Pada Dinas Bina Marga Dan Pengairan Kota Pematangsiantar. *Politeknik Bisnis Indonesia*, 7(2), 13–23. https://scholar.google.co.id/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=jurnal
- Susanto, P. C., Soehaditama, J. P., & Benned, M. (2023). Determination of Motivation and Career Development: Analysis of Training, Competence. *Jakarta Proceeding International Conference On Religion, Science And Education*, 2(2),

273–279.

- Suyanti, A., Subiyanto, D., & Chandra Kirana, K. (2023). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Program Magang, Dan Pelatihan Online Terhadap Kesiapan Calon Tenaga Kerja (Studi Pada Mahasiswa Anggota Organisasi Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa). *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(3), 1079–1088.
- Tejo, G. A., & Machasin. (2015). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Personil Bid. Humas Polda Riau. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, VII(3), 437–454.
- Wardhani, R. A. N., & Wijaya, S. A. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Guru Ekonomi SMA Negeri di Kota Jember. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 12(1), 148. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v12i1.24797>
- Widodo. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Yogyakarta: Pustaka Pelajar*, 2–3.