

THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF SELF-EFFICACY AND INTRINSIC MOTIVATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A STUDY OF EMPLOYEES AT KPP MADYA SEMARANG

PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH SELF-EFFICACY DAN MOTIVASI INTRINSIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA PEGAWAI KPP MADYA SEMARANG)

Robby Santoso¹, Yuli Budiati², Indarto³

Magister Manajemen Universitas Semarang, Indonesia^{1,2,3}

robbie.oiy@gmail.com¹

ABSTRACT

Optimal employee performance is an important prerequisite for the success of public sector organizations, particularly in taxation institutions that demand accountability, professionalism, accuracy, and the achievement of high work targets. This study aims to analyze the effect of self-efficacy and intrinsic motivation on employee performance, both directly and indirectly through job satisfaction as a mediating variable. The study was conducted on employees of KPP Madya Semarang using a quantitative approach and an explanatory research design. The data used were primary data obtained through the distribution of questionnaires to 116 employees. The sampling technique employed was a census or saturated sampling method, in which the entire population was used as research respondents. The data were analyzed using the Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) method. The results show that self-efficacy and intrinsic motivation have a positive and significant effect on job satisfaction. In addition, self-efficacy, intrinsic motivation, and job satisfaction are proven to have a positive and significant effect on employee performance. The mediation test results indicate that job satisfaction is able to mediate the effect of self-efficacy and intrinsic motivation on employee performance. These findings suggest that improving employee performance at KPP Madya Semarang can be achieved by strengthening self-confidence, internal motivation, and employee job satisfaction.

Keywords: *Self-Efficacy, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Employee Performance.*

ABSTRAK

Kinerja pegawai yang optimal merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan organisasi sektor publik, terutama pada instansi perpajakan yang menuntut akuntabilitas, profesionalisme, ketelitian, dan pencapaian target kerja yang tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh self-efficacy dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada pegawai KPP Madya Semarang dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan jenis penelitian explanatory research. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 116 pegawai. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa self-efficacy dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, self-efficacy, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh self-efficacy dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai KPP Madya Semarang dapat dilakukan melalui penguatan keyakinan diri, dorongan internal, serta peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: Self-Efficacy, Motivasi Intrinsik, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan salah satu institusi strategis di bawah Kementerian Keuangan yang memiliki peran penting dalam mengelola penerimaan negara dari sektor

perpajakan. Sebagai organisasi publik yang berorientasi pada pelayanan, pengawasan, dan penghimpunan penerimaan negara, DJP dituntut untuk terus meningkatkan efektivitas kerja melalui penguatan sistem administrasi,

pemanfaatan teknologi, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia. Keberhasilan DJP dalam mencapai target penerimaan pajak tidak hanya ditentukan oleh regulasi dan sistem perpajakan yang diterapkan, tetapi juga oleh kualitas kinerja pegawai sebagai pelaksana utama fungsi organisasi. Dalam konteks tersebut, sumber daya manusia menjadi aset penting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya (Tamar et al., 2022).

Sumber daya manusia memiliki peran sentral dalam menentukan keberlangsungan dan keberhasilan organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya manusia berkualitas akan lebih mampu meningkatkan efektivitas kerja, kualitas pelayanan, serta pencapaian target organisasi. Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena mencerminkan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan kuantitas hasil kerja, tetapi juga mencakup kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kontribusi pegawai terhadap tujuan organisasi (Na-Nan & Sanamthong, 2020). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang tepat menjadi faktor penting dalam mendorong pegawai agar mampu bekerja secara profesional, produktif, dan berorientasi pada pencapaian target organisasi (Ristian & Ekhsan, 2023).

Kinerja pegawai menjadi isu penting dalam organisasi sektor publik, termasuk pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang. Sebagai salah satu unit kerja DJP, KPP Madya Semarang memiliki tanggung jawab dalam mengelola administrasi perpajakan, memberikan pelayanan kepada wajib pajak, melakukan pengawasan kepatuhan, serta

mendukung pencapaian target penerimaan pajak. Peran tersebut menuntut pegawai untuk memiliki kompetensi, akuntabilitas, keyakinan diri, dan motivasi kerja yang tinggi. Namun demikian, pencapaian kinerja organisasi tidak selalu berjalan secara optimal. Data capaian kinerja KPP Madya Semarang menunjukkan adanya fluktuasi selama periode 2023–2025. Pada indikator persentase realisasi penerimaan pajak, capaian tahun 2023 sebesar 100,95% dan tahun 2024 sebesar 100,19%, namun mengalami penurunan menjadi 80,02% pada tahun 2025. Sementara itu, indikator persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto menunjukkan capaian sebesar 89,48% pada tahun 2023, meningkat menjadi 107,17% pada tahun 2024, tetapi kembali menurun menjadi 92,17% pada tahun 2025. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa capaian kinerja pegawai masih belum stabil dan perlu mendapat perhatian lebih lanjut.

Fluktuasi capaian kinerja tersebut mengindikasikan adanya permasalahan dalam pencapaian target organisasi. Penurunan realisasi penerimaan pajak pada tahun 2025 menunjukkan bahwa terdapat tantangan yang perlu dianalisis, baik dari sisi internal organisasi maupun dari sisi perilaku kerja pegawai. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan motivasional, di antaranya self-efficacy dan motivasi intrinsik. Kedua faktor tersebut dinilai penting karena berkaitan dengan keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya serta dorongan internal untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal (Jnaneswar & Ranjit, 2022; Mafruhah & Ekowati, 2023).

Self-efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam

menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan pekerjaan. Pegawai dengan self-efficacy yang tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri, ketekunan, dan kemampuan adaptasi yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Keyakinan terhadap kemampuan diri dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif, menghadapi tekanan pekerjaan, serta mencapai target yang telah ditetapkan organisasi (Na-Nan & Sanamthong, 2020). Dalam konteks organisasi publik, self-efficacy menjadi penting karena pegawai sering dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang kompleks, perubahan regulasi, serta kebutuhan pelayanan yang semakin tinggi. Pegawai yang memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuannya akan lebih mampu menunjukkan kinerja yang baik dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Kanamathipillai et al., 2021).

Selain self-efficacy, motivasi intrinsik juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan karena adanya rasa tanggung jawab, minat, kesenangan, dan makna terhadap pekerjaan tersebut. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih bersemangat, memiliki komitmen terhadap pekerjaan, serta terdorong untuk mengembangkan kemampuan diri secara berkelanjutan (Ertanto et al., 2021). Motivasi intrinsik juga dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan karena pegawai tidak hanya bekerja untuk memperoleh imbalan eksternal, tetapi juga karena adanya kepuasan pribadi dalam menyelesaikan tugas dengan baik (Yusuf, 2021).

Meskipun self-efficacy dan motivasi intrinsik secara konseptual diyakini dapat meningkatkan kinerja

pegawai, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang belum konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa self-efficacy berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Mafrukhah & Ekowati, 2023; Na-Nan & Sanamthong, 2020; Saro & Heryjanto, 2024; Wahyuningtyas & Kirana, 2022). Namun, penelitian lain menemukan bahwa self-efficacy tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Ambarita et al., 2022; Ristian & Ekhsan, 2023). Inkonsistensi juga ditemukan pada hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Beberapa studi menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Andika & Darmanto, 2020; Ardianto & Indriati, 2021; Jnaneswar & Ranjit, 2022; Sari & Nugroho, 2023), sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Ertanto et al., 2021; Tangkur et al., 2023).

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan adanya research gap yang perlu diteliti lebih lanjut. Salah satu faktor yang dapat menjelaskan perbedaan hubungan antara self-efficacy, motivasi intrinsik, dan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan pegawai terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, penghargaan, hubungan kerja, serta penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, loyalitas, produktivitas, dan kinerja yang lebih baik (Ritonga & Sipahutar, 2023). Dengan demikian, kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh self-efficacy dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai.

Secara teoretis, hubungan antara self-efficacy, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Social Cognitive Theory. Teori ini menekankan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam menghadapi tugas. Pegawai dengan self-efficacy tinggi lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan, lebih mampu menghadapi hambatan, dan cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja (Bandura, 2020). Sementara itu, hubungan antara motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai dapat dijelaskan melalui Self-Determination Theory. Teori ini menyatakan bahwa individu akan menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, rasa otonomi, dan kepuasan internal. Motivasi intrinsik dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan bernilai dan menyenangkan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja (Ryan & Deci, 2017).

Berdasarkan fenomena empiris dan research gap tersebut, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara self-efficacy dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Penempatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi penting dilakukan karena self-efficacy dan motivasi intrinsik tidak selalu secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi dapat terlebih dahulu membentuk perasaan puas terhadap pekerjaan. Pegawai yang yakin terhadap kemampuannya dan memiliki dorongan internal yang kuat akan lebih mudah merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih

optimal, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian target organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh self-efficacy dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai KPP Madya Semarang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait peran kepuasan kerja dalam menjelaskan hubungan antara faktor psikologis, motivasional, dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi KPP Madya Semarang dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan self-efficacy, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Social Cognitive Theory

Penelitian ini menggunakan Social Cognitive Theory sebagai salah satu landasan teoretis untuk menjelaskan hubungan antara *self-efficacy*, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Social Cognitive Theory menekankan bahwa perilaku individu terbentuk melalui interaksi timbal balik antara faktor personal, perilaku, dan lingkungan. Dalam konteks organisasi, pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi kerja, tetapi juga oleh keyakinan kognitif mengenai kemampuan dirinya dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Salah satu konsep utama dalam teori ini adalah *self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengatur, melaksanakan tindakan, dan mencapai hasil yang diharapkan (Bandura, 2020).

Self-efficacy menjadi aspek penting dalam menjelaskan perilaku kerja pegawai karena individu dengan

keyakinan diri yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tantangan, menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan bertahan dalam situasi kerja yang sulit. Pegawai yang percaya terhadap kemampuannya akan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap pekerjaan, sehingga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut kemudian dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Dengan demikian, Social Cognitive Theory relevan digunakan untuk menjelaskan bagaimana *self-efficacy* dapat memengaruhi kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Self-Determination Theory

Selain Social Cognitive Theory, penelitian ini juga didasarkan pada Self-Determination Theory. Teori ini menjelaskan bahwa motivasi individu dipengaruhi oleh pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Individu akan lebih termotivasi dan menunjukkan perilaku kerja yang positif apabila merasa memiliki kebebasan dalam menjalankan pekerjaan, merasa kompeten, serta memiliki hubungan sosial yang mendukung di lingkungan kerja (Ryan & Deci, 2017).

Dalam konteks penelitian ini, Self-Determination Theory digunakan untuk menjelaskan peran motivasi intrinsik dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Motivasi intrinsik muncul dari dorongan internal individu untuk melakukan pekerjaan karena adanya rasa senang, tanggung jawab, makna, dan kepuasan pribadi terhadap pekerjaan tersebut. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung menikmati pekerjaannya, merasa pekerjaan tersebut bernilai, serta terdorong untuk mengembangkan

kemampuan diri. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi. Kinerja menggambarkan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab, standar kerja, dan target organisasi. Kinerja tidak hanya mencakup aspek kuantitas pekerjaan, tetapi juga kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, efisiensi penggunaan sumber daya, serta inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaan (Afandi, 2018; Mangkunegara, 2019).

Dalam organisasi sektor publik, kinerja pegawai memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan dan pencapaian tujuan institusi. Pegawai dengan kinerja tinggi mampu menyelesaikan tugas secara efektif, memberikan pelayanan yang baik, serta berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi. Sebaliknya, kinerja yang rendah dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan menurunkan efektivitas pelayanan publik. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai, baik yang berasal dari faktor internal individu maupun lingkungan organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan, motivasi, kondisi psikologis, dukungan organisasi, serta lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diposisikan sebagai variabel dependen yang dipengaruhi oleh *self-efficacy*, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Indikator kinerja pegawai yang digunakan meliputi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, kehadiran,

ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, dan inisiatif kerja (Afandi, 2018).

Self-Efficacy

Self-efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk menyelesaikan tugas, menghadapi hambatan, dan mencapai tujuan tertentu. Konsep ini menekankan bahwa perilaku individu sangat dipengaruhi oleh keyakinan terhadap kemampuan diri. Pegawai dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri, lebih gigih, dan lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan dibandingkan pegawai dengan *self-efficacy* rendah (Bandura, 2017; Luthans, 2018).

Dalam lingkungan kerja, *self-efficacy* berperan penting karena memengaruhi cara pegawai menilai pekerjaan, mengambil keputusan, serta menentukan tingkat usaha dalam menyelesaikan tugas. Pegawai yang yakin terhadap kemampuannya akan lebih berani menghadapi pekerjaan yang kompleks, tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan, dan memiliki dorongan lebih kuat untuk mencapai target kerja. Sebaliknya, pegawai dengan *self-efficacy* rendah cenderung mudah ragu, mengalami kecemasan, dan kurang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Beberapa faktor dapat membentuk *self-efficacy*, antara lain pengalaman keberhasilan, pengamatan terhadap keberhasilan orang lain, persuasi sosial, serta kondisi fisik dan emosional individu (Feist et al., 2018). Dalam penelitian ini, *self-efficacy* diukur melalui indikator keyakinan dalam menyelesaikan tugas, keyakinan memotivasi diri, keyakinan untuk berusaha keras, keyakinan menghadapi hambatan, dan keyakinan mengatasi kesulitan (Maria et al., 2021).

Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan pekerjaan karena adanya rasa senang, tanggung jawab, pencapaian, dan makna terhadap pekerjaan tersebut. Motivasi intrinsik berbeda dari motivasi ekstrinsik karena tidak bergantung pada imbalan eksternal seperti gaji, bonus, atau promosi, melainkan bersumber dari kepuasan pribadi dalam melaksanakan pekerjaan (Hasibuan, 2019; Luthans, 2018).

Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab, menikmati proses kerja, dan terdorong untuk mengembangkan kemampuan diri. Motivasi intrinsik juga mendorong pegawai untuk lebih kreatif, proaktif, dan berorientasi pada pencapaian hasil kerja yang lebih baik. Dalam konteks organisasi, motivasi intrinsik menjadi faktor penting karena dapat meningkatkan keterlibatan kerja dan memperkuat komitmen pegawai terhadap pekerjaannya (Jnaneswar & Ranjit, 2022).

Motivasi intrinsik dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan pengembangan diri. Pegawai yang merasa pekerjaannya memberikan kesempatan untuk berkembang dan menunjukkan kemampuan diri akan lebih terdorong untuk bekerja secara optimal. Dalam penelitian ini, motivasi intrinsik diukur melalui indikator prestasi, pengakuan dari orang lain, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan pengembangan diri (Sidik et al., 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja muncul dari evaluasi pegawai terhadap

berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, peluang promosi, dan kesesuaian antara harapan dengan realitas pekerjaan (Robbins & Judge, 2019). Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja lebih tinggi, lebih loyal terhadap organisasi, dan lebih mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

Kepuasan kerja menjadi salah satu variabel penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat memengaruhi produktivitas, komitmen, absensi, dan intensi keluar dari organisasi. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas secara baik dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan semangat kerja, meningkatkan stres, dan menghambat pencapaian kinerja.

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *self-efficacy* dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan *self-efficacy* tinggi dan motivasi intrinsik yang kuat cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja meningkat. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan efektif. Indikator kepuasan kerja yang digunakan meliputi gaji, pekerjaan yang diselesaikan, promosi jabatan, rekan kerja, supervisi, dan kelompok kerja (Mafrukhah & Ekowati, 2023).

Pengembangan Hipotesis Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kepuasan Kerja

Self-efficacy berperan dalam membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaan. Pegawai yang memiliki

keyakinan tinggi terhadap kemampuan dirinya cenderung merasa lebih mampu menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan, dan mencapai target kerja. Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut dapat menimbulkan perasaan puas karena pegawai merasa kompeten dan mampu memberikan kontribusi bagi organisasi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pegawai dengan *self-efficacy* tinggi cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaan, sehingga merasa lebih puas terhadap tugas dan tanggung jawab yang dimiliki (Mafrukhah & Ekowati, 2023; Saro & Heryjanto, 2024; Wahyuningtyas & Kirana, 2022). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah: **H1:** Self-efficacy berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi intrinsik dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai terdorong untuk bekerja bukan semata-mata karena imbalan eksternal, tetapi karena pekerjaan tersebut memberikan makna, kesenangan, dan kepuasan pribadi. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi akan lebih menikmati pekerjaan, merasa bertanggung jawab, dan memiliki dorongan untuk berkembang.

Penelitian Ardianto dan Indriati (2021) menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh Ertanto et al. (2021) serta Sari dan Nugroho (2023), yang menyatakan bahwa pegawai dengan motivasi intrinsik tinggi cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Pegawai

Pegawai dengan *self-efficacy* tinggi cenderung memiliki keyakinan kuat dalam menghadapi tugas dan hambatan pekerjaan. Keyakinan ini mendorong pegawai untuk bekerja lebih tekun, mengambil inisiatif, dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan. Oleh karena itu, *self-efficacy* dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Beberapa penelitian terdahulu menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Mafrukhah & Ekowati, 2023; Na-Nan & Sanamthong, 2020; Saro & Heryjanto, 2024; Wahyuningtyas & Kirana, 2022). Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang percaya terhadap kemampuannya lebih mampu mencapai hasil kerja yang optimal. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Self-efficacy berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi intrinsik mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab, antusias, dan berorientasi pada pencapaian. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga karena memiliki minat dan kepuasan terhadap pekerjaan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerja.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai (Andika & Darmanto, 2020; Ardianto & Indriati, 2021; Jnaneswar & Ranjit, 2022; Sari & Nugroho, 2023). Pegawai dengan dorongan internal yang kuat cenderung lebih proaktif, kreatif, dan produktif dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai yang puas cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, lebih bersemangat, dan lebih berkomitmen dalam menjalankan tugas. Kepuasan terhadap gaji, rekan kerja, supervisi, promosi, dan lingkungan kerja dapat mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Ardianto & Indriati, 2021; Ertanto et al., 2021; Mafrukhah & Ekowati, 2023; Sari & Nugroho, 2023; Saro & Heryjanto, 2024; Wahyuningtyas & Kirana, 2022). Pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Pegawai

Self-efficacy dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuannya akan merasa lebih percaya diri dalam melaksanakan

pekerjaan. Kepercayaan diri tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa mampu menyelesaikan tugas dan mencapai target. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Penelitian Wahyuningtyas dan Kirana (2022), Mafrukhah dan Ekowati (2023), serta Saro dan Heryjanto (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana keyakinan diri pegawai dapat berdampak pada peningkatan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi intrinsik dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki dorongan internal dalam bekerja akan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna, menyenangkan, dan sesuai dengan kebutuhan pengembangan diri. Kondisi ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan mencapai kinerja yang lebih optimal.

Penelitian Ardianto dan Indriati (2021) serta Sari dan Nugroho (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Artinya, motivasi intrinsik tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan antarvariabel berdasarkan data numerik yang dianalisis secara statistik. Sementara itu, penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen (Sugiyono, 2019). Model penelitian ini menguji pengaruh *self-efficacy* dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang yang beralamat di Jl. Pemuda No. 46 Semarang. Jumlah populasi penelitian sebanyak 116 orang pegawai, tidak termasuk peneliti. Karena jumlah populasi relatif terbatas, penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 116 responden.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner digunakan untuk memperoleh tanggapan pegawai mengenai variabel *self-efficacy*, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Instrumen penelitian disusun dalam

bentuk pernyataan tertutup dengan menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari 1 untuk “sangat tidak setuju” hingga 5 untuk “sangat setuju”. Penggunaan skala Likert bertujuan untuk mengukur sikap, persepsi, dan tanggapan responden terhadap setiap indikator variabel penelitian (Sugiyono, 2019).

Variabel dalam penelitian ini terdiri atas variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Variabel independen meliputi *self-efficacy* dan motivasi intrinsik. Variabel mediasi adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Definisi operasional dan indikator setiap variabel disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
<i>Self-efficacy</i>	Keyakinan dan pemahaman individu terhadap kemampuannya untuk merencanakan dan melakukan aktivitas yang diperlukan guna mencapai tujuan, termasuk dalam mengidentifikasi tantangan yang mungkin muncul.	Keyakinan dalam penyelesaian tugas; keyakinan mampu memotivasi diri sendiri; keyakinan untuk berusaha keras; yakin dapat menghadapi setiap hambatan; yakin dapat mengatasi setiap kesulitan.	Rafiola et al. (2020); Maria et al. (2021)
Motivasi intrinsik	Dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang, seperti keinginan untuk bertanggung jawab, mengembangkan potensi, dan memenuhi kebutuhan akan pencapaian.	Prestasi; pengakuan dari orang lain; tanggung jawab; pekerjaan itu sendiri; pengembangan diri.	Hasibuan (2019); Sidik et al. (2022)
Kepuasan kerja	Perasaan positif atau negatif yang dialami seseorang terhadap pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh faktor internal, dukungan lingkungan kerja, serta kesesuaian antara harapan dan imbalan yang diterima.	Gaji; pekerjaan yang diselesaikan; promosi jabatan; rekan kerja; supervisi; kelompok kerja.	Mafrukhah dan Ekowati (2023)
Kinerja pegawai	Kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif, meliputi kualitas dan kuantitas hasil kerja, kehadiran, serta ketepatan waktu.	Kualitas hasil kerja; kuantitas hasil kerja; kehadiran; ketepatan waktu kerja; efisiensi penggunaan sumber daya; inisiatif kerja.	Afandi (2018); Bethabara et al. (2024)

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Square atau SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk

menganalisis hubungan kausal antarvariabel laten, baik hubungan langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Selain itu, SEM-PLS dapat digunakan pada model penelitian yang kompleks dan tidak mensyaratkan

data harus berdistribusi normal secara ketat (Ghozali, 2021).

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* minimal 0,70, meskipun nilai di atas 0,50 masih dapat diterima dalam penelitian empiris, serta nilai AVE lebih besar dari 0,50 (Ghozali, 2021; Haryono, 2017). Validitas diskriminan diuji dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan korelasi antarvariabel laten. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya (Haryono, 2017).

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk penelitian (Ghozali, 2021).

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten dalam model penelitian. Pengujian model struktural dilakukan melalui nilai koefisien determinasi atau R-square untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai R-square sebesar 0,67 menunjukkan model kuat, 0,33 menunjukkan model sedang, dan 0,19 menunjukkan model lemah (Ghozali, 2021). Selain itu, penelitian ini juga

menggunakan nilai Q-square untuk menilai *predictive relevance* model. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai Q-square lebih besar dari 0. Pengujian kesesuaian model juga dilakukan dengan melihat nilai Standardized Root Mean Square Residual atau SRMR, dengan kriteria nilai SRMR kurang dari 0,10 atau lebih baik apabila kurang dari 0,08 (Cangur & Ercan, 2015).

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur bootstrapping pada SmartPLS. Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh langsung antara *self-efficacy*, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hubungan antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 pada tingkat signifikansi 5% atau nilai *p-value* kurang dari 0,05 (Ghozali, 2021; Hair et al., 2014). Sementara itu, pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan melalui tabel specific indirect effects untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *self-efficacy* dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai.

RESULT AND DISCUSSIONS

Analisis Deskriptif Responden

Analisis deskriptif responden dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik pegawai KPP Madya Semarang yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden penting disajikan karena dapat memberikan konteks awal mengenai latar belakang demografis responden yang mengisi kuesioner. Dalam penelitian ini, responden berjumlah 116 orang pegawai. Karakteristik yang dianalisis meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Rekapitulasi karakteristik responden disajikan pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	88	75,9
	Perempuan	28	24,1
	Total	116	100,0
Usia	25–28 tahun	10	8,6
	29–32 tahun	14	12,1
	33–36 tahun	21	18,1
	37–40 tahun	21	18,1
	41–44 tahun	20	17,2
	45–48 tahun	10	8,6
	49–52 tahun	7	6,0
	53–57 tahun	13	11,2
	Total	116	100,0
Pendidikan Terakhir	Diploma I/Diploma II/Diploma III	23	19,8
	Sarjana (S1)/Diploma IV	40	34,5
	Pascasarjana (S2)	53	45,7
	Total	116	100,0
	Masa Kerja	6–9 tahun	16
	10–13 tahun	26	22,4
	14–17 tahun	24	20,7
	18–21 tahun	17	14,7
	22–25 tahun	14	12,1
	26–29 tahun	10	8,6
	30–33 tahun	4	3,4
	34–37 tahun	5	4,3
	Total	116	100,0

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 2, responden dalam penelitian ini didominasi oleh pegawai laki-laki sebanyak 88 orang atau 75,9%, sedangkan pegawai perempuan berjumlah 28 orang atau 24,1%. Komposisi ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang yang menjadi responden penelitian lebih banyak berasal dari kelompok laki-laki. Kondisi tersebut dapat menggambarkan karakteristik sumber daya manusia pada instansi yang diteliti, terutama dalam kaitannya dengan pelaksanaan tugas administrasi, pelayanan, pengawasan, dan fungsi perpajakan yang membutuhkan ketelitian serta tanggung jawab kerja yang tinggi.

Dari sisi usia, kelompok responden terbanyak berada pada rentang usia 33–36 tahun dan 37–40 tahun, masing-masing sebanyak 21 orang atau 18,1%. Selanjutnya, responden berusia 41–44 tahun berjumlah 20 orang atau 17,2%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif menengah, yaitu rentang usia yang umumnya telah memiliki kematangan kerja, pengalaman, serta kemampuan adaptasi yang baik terhadap tuntutan pekerjaan. Pegawai pada kelompok usia ini cenderung telah memahami prosedur kerja, memiliki stabilitas emosional, dan mampu menjalankan tanggung jawab secara lebih efektif.

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden terbanyak memiliki pendidikan terakhir Pascasarjana (S2), yaitu sebanyak 53 orang atau 45,7%. Selanjutnya, responden dengan pendidikan Sarjana (S1)/Diploma IV berjumlah 40 orang atau 34,5%, sedangkan responden dengan pendidikan Diploma I/Diploma II/Diploma III berjumlah 23 orang atau 19,8%. Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi. Tingginya tingkat pendidikan pegawai dapat mendukung kemampuan analitis, pemahaman regulasi perpajakan, pengambilan keputusan, serta kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada wajib pajak.

Dilihat dari masa kerja, responden terbanyak berada pada rentang masa kerja 10–13 tahun, yaitu sebanyak 26 orang atau 22,4%, diikuti oleh responden dengan masa kerja 14–17 tahun sebanyak 24 orang atau 20,7%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengalaman kerja pada kategori menengah. Masa kerja tersebut mengindikasikan bahwa responden telah memiliki pemahaman yang cukup baik terhadap sistem, prosedur, budaya kerja, serta tugas dan tanggung jawab organisasi. Dengan pengalaman kerja yang relatif memadai, pegawai diharapkan mampu berkontribusi secara optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa pegawai

KPP Madya Semarang yang menjadi sampel penelitian didominasi oleh laki-laki, berada pada usia produktif menengah, memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi, serta masa kerja yang cukup berpengalaman. Profil ini memberikan gambaran bahwa responden memiliki kapasitas yang memadai untuk memberikan penilaian terhadap variabel penelitian, yaitu *self-efficacy*, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif variabel dilakukan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel penelitian, yaitu kinerja pegawai, *self-efficacy*, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja. Penilaian responden dihitung menggunakan nilai indeks dengan pendekatan Three Box Method, sehingga setiap indikator dapat diklasifikasikan ke dalam kategori rendah, sedang, atau tinggi. Berdasarkan jumlah responden sebanyak 116 orang dan skala pengukuran 1 sampai 5, diperoleh rentang nilai indeks sebesar 23,20 sampai 116,00. Kriteria interpretasi nilai indeks dalam penelitian ini adalah 23,20–54,13 termasuk kategori rendah, 54,14–85,06 termasuk kategori sedang, dan 85,07–116,00 termasuk kategori tinggi. Rekapitulasi hasil analisis deskriptif variabel disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
Kinerja Pegawai	Kualitas hasil kerja	98,40	Tinggi
	Kuantitas hasil kerja	101,20	Tinggi
	Kehadiran	99,00	Tinggi
	Ketepatan waktu kerja	98,40	Tinggi
	Efisiensi penggunaan sumber daya	98,20	Tinggi
	Inisiatif kerja	97,00	Tinggi

	Rata-rata Kinerja Pegawai	98,70	Tinggi
Self-Efficacy	Keyakinan dalam penyelesaian tugas	100,20	Tinggi
	Keyakinan mampu memotivasi diri sendiri	98,40	Tinggi
	Keyakinan untuk berusaha keras	97,40	Tinggi
	Yakin dapat menghadapi setiap hambatan	96,60	Tinggi
	Yakin dapat mengatasi setiap kesulitan	95,20	Tinggi
	Rata-rata Self-Efficacy	97,56	Tinggi
Motivasi Intrinsik	Prestasi	92,00	Tinggi
	Pengakuan dari orang lain	85,80	Tinggi
	Tanggung jawab	92,80	Tinggi
	Pekerjaan itu sendiri	93,00	Tinggi
	Pengembangan diri	95,80	Tinggi
	Rata-rata Motivasi Intrinsik	93,87	Tinggi
Kepuasan Kerja	Gaji	93,00	Tinggi
	Pekerjaan yang diselesaikan	97,00	Tinggi
	Promosi jabatan	94,20	Tinggi
	Rekan kerja	99,20	Tinggi
	Supervisi	97,80	Tinggi
	Kelompok kerja	97,20	Tinggi
	Rata-rata Kepuasan Kerja	96,40	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel penelitian memperoleh nilai rata-rata indeks dalam kategori tinggi. Variabel kinerja pegawai memperoleh nilai rata-rata indeks sebesar 98,70. Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai kinerja pegawai KPP Madya Semarang sudah berada pada tingkat yang baik. Indikator dengan nilai tertinggi pada variabel ini adalah kuantitas hasil kerja sebesar 101,20, yang menunjukkan bahwa pegawai dinilai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan menghasilkan output kerja secara optimal. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah inisiatif kerja sebesar 97,00. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi, indikator ini menunjukkan bahwa aspek proaktivitas, keberanian menyampaikan ide, dan kemandirian dalam menyelesaikan permasalahan kerja masih dapat ditingkatkan.

Variabel *self-efficacy* memperoleh nilai rata-rata indeks sebesar 97,56 dan termasuk kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keyakinan diri yang baik dalam melaksanakan tugas dan menghadapi tuntutan pekerjaan. Indikator tertinggi pada variabel ini adalah keyakinan dalam penyelesaian tugas sebesar 100,20, yang menggambarkan bahwa pegawai memiliki kepercayaan diri yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Adapun indikator terendah adalah keyakinan dapat mengatasi setiap kesulitan sebesar 95,20. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun tingkat *self-efficacy* pegawai tergolong tinggi, masih terdapat ruang peningkatan dalam kemampuan menghadapi kesulitan kerja yang kompleks atau tekanan pekerjaan tertentu.

Gambar 2. Outer Model

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Gambar 2 menunjukkan hasil *outer model* yang menggambarkan hubungan antara konstruk penelitian dan indikatornya. Variabel *self-efficacy* diukur melalui lima indikator, yaitu X1.1 sampai X1.5, sedangkan motivasi intrinsik diukur melalui lima indikator, yaitu X2.1 sampai X2.5. Variabel kepuasan kerja diukur menggunakan enam indikator, yaitu Z.1 sampai Z.6, dan kinerja pegawai diukur menggunakan enam indikator, yaitu Y.1 sampai Y.6.

Arah panah dari variabel laten menuju indikator menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan model pengukuran reflektif. Artinya, setiap indikator merupakan cerminan dari konstruk yang diukur. Selain itu, gambar tersebut juga memperlihatkan hubungan struktural antarvariabel, yaitu pengaruh *self-efficacy* dan motivasi intrinsik

terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh *self-efficacy*, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, model ini menggambarkan hubungan pengukuran dan hubungan struktural yang digunakan dalam penelitian.

Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diuji dengan melihat nilai *outer loading* atau *loading factor* serta nilai Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70, sedangkan konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50. Hasil pengujian *outer loading* disajikan pada Tabel 4.9 berikut.

Tabel 4. Hasil Outer Loading/Loading Factor

Indikator	Self-efficacy	Motivasi Intrinsik	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
X1.1	0,805			
X1.2	0,886			
X1.3	0,832			
X1.4	0,858			
X1.5	0,865			
X2.1		0,862		
X2.2		0,772		
X2.3		0,834		
X2.4		0,777		
X2.5		0,757		
Z.1			0,825	
Z.2			0,761	
Z.3			0,836	
Z.4			0,754	
Z.5			0,740	
Z.6			0,764	
Y.1				0,817
Y.2				0,816
Y.3				0,780
Y.4				0,719

Y.5	0,852
Y.6	0,778

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 4, seluruh indikator pada variabel *self-efficacy*, motivasi intrinsik, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Dengan demikian, setiap indikator dinyatakan valid dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya.

Selain melalui nilai *loading factor*, validitas konvergen juga diuji menggunakan nilai Average Variance Extracted (AVE). Hasil pengujian AVE disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Self-efficacy	0,722
Motivasi Intrinsik	0,642
Kepuasan Kerja	0,610
Kinerja Pegawai	0,632

Tabel 6. Hasil Fornell–Larcker Criterion

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Motivasi Intrinsik	Self-efficacy
Kepuasan Kerja	0,781			
Kinerja Pegawai	0,727	0,795		
Motivasi Intrinsik	0,548	0,580	0,801	
Self-efficacy	0,623	0,663	0,513	0,850

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 7, nilai akar AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Nilai akar AVE kepuasan kerja sebesar 0,781, kinerja pegawai sebesar 0,795, motivasi intrinsik sebesar 0,801, dan *self-efficacy* sebesar 0,850.

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Nilai AVE pada variabel *self-efficacy* sebesar 0,722, motivasi intrinsik sebesar 0,642, kepuasan kerja sebesar 0,610, dan kinerja pegawai sebesar 0,632. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan layak digunakan dalam tahap analisis berikutnya.

Selanjutnya, uji validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan metode Fornell–Larcker Criterion, yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan nilai korelasi antar konstruk. Konstruk dinyatakan memenuhi validitas diskriminan apabila nilai akar AVE lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hasil pengujian disajikan pada Tabel 6 berikut.

Hasil ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang memadai dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi instrumen dalam mengukur setiap konstruk penelitian. Pengujian reliabilitas dilihat dari nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila kedua nilai tersebut lebih besar dari 0,70 (Ghozali, 2021). Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Self-efficacy	0,903	0,928
Motivasi Intrinsik	0,860	0,900
Kepuasan Kerja	0,872	0,904
Kinerja Pegawai	0,883	0,911

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 7, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Variabel *self-efficacy* memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,903 dan Composite Reliability sebesar 0,928. Motivasi intrinsik memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,860 dan Composite Reliability sebesar 0,900. Kepuasan kerja memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,872 dan Composite Reliability sebesar 0,904. Sementara itu, kinerja pegawai memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,883 dan Composite Reliability sebesar 0,911.

Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* dilakukan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antarvariabel laten. Dalam penelitian ini, pengujian model struktural dilakukan melalui nilai R-Square, f-Square, dan Q-Square. Tahap pertama dilakukan dengan melihat nilai R-Square untuk mengetahui seberapa

besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

R-Square

Nilai R-Square digunakan untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai R-Square sebesar 0,19–0,32 dikategorikan lemah, 0,33–0,66 dikategorikan moderat, dan nilai di atas 0,67 dikategorikan kuat (Ghozali, 2021). Hasil pengujian R-Square disajikan pada Tabel 8 berikut.

Tabel 8. Hasil R-Square

Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,459	0,450
Kinerja Pegawai	0,624	0,614

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 8, nilai R-Square pada variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,459. Artinya, variabel *self-efficacy* dan motivasi intrinsik mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 45,9%, sedangkan sisanya sebesar 54,1% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat.

Sementara itu, nilai R-Square pada variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,624. Hal ini menunjukkan bahwa *self-efficacy*, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja secara simultan mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 62,4%, sedangkan sisanya sebesar 37,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai tersebut juga termasuk dalam kategori moderat dan mendekati kuat. Dengan demikian, model penelitian memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti.

f-Square

Nilai f-Square digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model

struktural. Kriteria penilaian f-Square adalah 0,02–0,15 menunjukkan pengaruh lemah, 0,15–0,35 menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai lebih dari 0,35 menunjukkan pengaruh kuat. Hasil pengujian f-Square disajikan pada Tabel 9 berikut.

Tabel 9. Hasil f-Square

Variabel	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai
Self-efficacy	0,294	0,128
Motivasi Intrinsik	0,131	0,061
Kepuasan Kerja		0,282
Kinerja Pegawai		

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 9, *self-efficacy* memiliki nilai f-Square sebesar 0,294 terhadap kepuasan kerja, sehingga termasuk dalam kategori pengaruh sedang. Sementara itu, pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai sebesar 0,128 dan termasuk kategori lemah. Motivasi intrinsik memiliki nilai f-Square sebesar 0,131 terhadap kepuasan kerja dan 0,061 terhadap kinerja pegawai, sehingga keduanya termasuk kategori pengaruh lemah. Adapun kepuasan kerja memiliki nilai f-Square sebesar 0,282 terhadap kinerja pegawai, yang termasuk dalam kategori pengaruh sedang.

Hasil ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan terhadap kinerja pegawai secara langsung. Selain itu, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang cukup penting terhadap kinerja pegawai, sehingga dapat menjadi faktor utama yang mendukung peningkatan kinerja dalam model penelitian ini.

Q-Square

Uji Q-Square digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai Q-Square lebih besar dari 0 (Ghozali, 2021). Hasil pengujian Q-Square disajikan pada Tabel 10 berikut.

Tabel 10. Hasil Q-Square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kepuasan Kerja	696,000	517,982	0,256
Kinerja Pegawai	696,000	434,110	0,376
Motivasi Intrinsik	580,000	580,000	
Self-efficacy	580,000	580,000	

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 10, nilai Q-Square pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,256 dan kinerja pegawai sebesar 0,376. Kedua nilai tersebut lebih besar dari 0, sehingga menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik. Artinya, *self-efficacy* dan motivasi intrinsik mampu memprediksi kepuasan kerja, sedangkan *self-efficacy*, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja mampu memprediksi kinerja pegawai. Dengan demikian, model penelitian dinyatakan memiliki kemampuan prediksi yang memadai dalam menjelaskan hubungan antarvariabel.

Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui pengaruh langsung antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan melalui prosedur bootstrapping dengan melihat nilai t-statistic dan p-value. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil uji pengaruh langsung disajikan pada Tabel 11 berikut.

Tabel 11. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Self-efficacy → Kepuasan Kerja	0,464	5,249	0,000	H1 diterima
Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja	0,310	3,856	0,000	H2 diterima
Self-efficacy → Kinerja Pegawai	0,291	2,045	0,039	H3 diterima
Motivasi Intrinsik → Kinerja Pegawai	0,187	2,302	0,022	H4 diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,443	4,343	0,000	H5 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 11, seluruh hubungan langsung antarvariabel memiliki nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini dinyatakan diterima.

Pertama, *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai original sample sebesar 0,464, t-statistic sebesar 5,249, dan p-value sebesar 0,000. Dengan demikian, H1 diterima. Artinya, semakin tinggi keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan.

Kedua, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai original sample sebesar 0,310, t-statistic sebesar 3,856, dan p-value sebesar 0,000. Dengan demikian, H2 diterima. Artinya, semakin tinggi dorongan internal pegawai dalam bekerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Ketiga, *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,291, t-statistic sebesar 2,045, dan p-value sebesar 0,039. Dengan demikian, H3 diterima. Artinya, pegawai yang memiliki keyakinan diri tinggi cenderung mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Keempat, motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,187, t-statistic sebesar 2,302, dan p-value sebesar 0,022. Dengan demikian, H4 diterima. Artinya, semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, maka semakin optimal kinerja yang dihasilkan.

Kelima, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,443, t-statistic sebesar 4,343, dan p-value sebesar 0,000. Dengan demikian, H5 diterima. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.

Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui pengaruh tidak langsung *self-efficacy* dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai **Specific Indirect Effects** pada hasil bootstrapping. Hubungan mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Hasil uji pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 12 berikut.

Tabel 12. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antarvariabel	Original Sample (O)	T Statistics	P Values	Kesimpulan
Self-efficacy → Kepuasan	0,206	3,696	0,000	H6 diterima

Kerja → Kinerja Pegawai				
Motivasi Intrinsik → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,137	2,570	0,01 0	H7 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 12, pengaruh tidak langsung *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki nilai original sample sebesar 0,206, t-statistic sebesar 3,696, dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa t-statistic lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H6 diterima. Artinya, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Selanjutnya, pengaruh tidak langsung motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja memiliki nilai original sample sebesar 0,137, t-statistic sebesar 2,570, dan p-value sebesar 0,010. Nilai tersebut juga memenuhi kriteria signifikansi, sehingga H7 diterima. Artinya, kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi intrinsik pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Pembahasan Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini berarti bahwa semakin tinggi keyakinan pegawai KPP Madya

Semarang terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai yang memiliki *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tugas, lebih mampu mengatasi hambatan, serta merasa lebih berhasil dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya.

Temuan ini sejalan dengan Social Cognitive Theory yang menjelaskan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya memengaruhi cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak dalam lingkungan kerja (Bandura, 2020). Pegawai dengan *self-efficacy* tinggi akan memandang pekerjaan sebagai tantangan yang dapat dikuasai, bukan sebagai tekanan yang menghambat. Kondisi tersebut dapat mengurangi kecemasan, meningkatkan rasa mampu, dan pada akhirnya memperkuat kepuasan kerja.

Hasil deskriptif juga menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy* berada dalam kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Madya Semarang memiliki keyakinan yang baik dalam menyelesaikan tugas, memotivasi diri, berusaha keras, serta menghadapi hambatan dan kesulitan kerja. Dengan demikian, *self-efficacy* menjadi modal psikologis penting dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan Wahyuningtyas dan Kirana (2022), Mafrukhah dan Ekowati (2023), serta Saro dan Heryjanto (2024), yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

kerja. Artinya, semakin tinggi dorongan internal pegawai untuk berprestasi, bertanggung jawab, menikmati pekerjaan, dan mengembangkan diri, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung bekerja karena pekerjaan tersebut dianggap bermakna, bukan semata-mata karena dorongan eksternal.

Temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory* yang menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berkembang ketika kebutuhan psikologis dasar individu, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, dapat terpenuhi (Ryan & Deci, 2017). Dalam konteks KPP Madya Semarang, pegawai yang merasa memiliki kendali atas pekerjaannya, mampu menunjukkan kompetensi, serta memiliki hubungan kerja yang baik akan lebih mudah merasakan kepuasan dalam bekerja.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai berada dalam kategori tinggi. Pegawai memiliki dorongan untuk berprestasi, bertanggung jawab terhadap pekerjaan, menikmati tugas yang dijalankan, serta memiliki keinginan untuk mengembangkan diri. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai tidak hanya dibentuk oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh dorongan internal yang kuat. Hasil penelitian ini mendukung temuan Ardianto dan Indriati (2021), Ertanto et al. (2021), serta Sari dan Nugroho (2023), yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki keyakinan tinggi

terhadap kemampuan dirinya cenderung mampu menunjukkan kinerja yang lebih baik. Keyakinan tersebut mendorong pegawai untuk bekerja lebih tekun, berinisiatif, tidak mudah menyerah, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Dalam perspektif *Social Cognitive Theory*, *self-efficacy* memengaruhi motivasi, usaha, ketekunan, dan kemampuan individu dalam menghadapi hambatan kerja (Bandura, 2020). Pegawai yang percaya terhadap kemampuan dirinya akan lebih siap menghadapi tuntutan pekerjaan, termasuk pekerjaan yang memerlukan ketelitian, pemahaman regulasi, dan ketepatan waktu seperti pada lingkungan kerja perpajakan. Oleh karena itu, *self-efficacy* menjadi faktor penting dalam mendukung peningkatan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja pegawai.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa *self-efficacy* pegawai berada dalam kategori tinggi. Pegawai merasa yakin mampu menyelesaikan tugas, memotivasi diri, berusaha keras, serta mengatasi kesulitan kerja. Kondisi ini mendukung hasil pengujian hipotesis bahwa semakin tinggi *self-efficacy*, semakin baik kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan Nanan dan Sanamthong (2020), Wahyuningtyas dan Kirana (2022), Mafrukhah dan Ekowati (2023), serta Saro dan Heryjanto (2024), yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa pegawai yang memiliki dorongan internal kuat akan lebih mampu

menunjukkan kinerja yang optimal. Motivasi intrinsik membuat pegawai bekerja dengan rasa tanggung jawab, menikmati proses kerja, serta terdorong untuk mencapai hasil terbaik.

Temuan ini sejalan dengan *Self-Determination Theory*, yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik dapat meningkatkan keterlibatan, ketekunan, dan kualitas perilaku kerja ketika individu merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan kebutuhan psikologisnya (Ryan & Deci, 2017). Pada KPP Madya Semarang, motivasi intrinsik mendorong pegawai untuk bekerja lebih fokus, konsisten, dan bertanggung jawab dalam mencapai target kerja.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa motivasi intrinsik pegawai berada pada kategori tinggi, terutama pada aspek pengembangan diri. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keinginan kuat untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan dalam mendukung pekerjaannya. Dengan demikian, motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan Andika dan Darmanto (2020), Ardianto dan Indriati (2021), Jnaneswar dan Ranjit (2022), serta Sari dan Nugroho (2023), yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, rekan kerja,

supervisi, peluang pengembangan, dan lingkungan kerja cenderung bekerja lebih produktif, bertanggung jawab, dan konsisten dalam menjalankan tugas.

Kepuasan kerja dapat membentuk sikap positif terhadap pekerjaan. Pegawai yang puas cenderung memiliki semangat kerja yang lebih baik, loyalitas yang lebih tinggi, serta komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Pada KPP Madya Semarang, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam mendukung kualitas pelayanan, penyelesaian tugas, serta pencapaian target organisasi.

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai berada dalam kategori tinggi, dengan indikator rekan kerja sebagai aspek yang paling menonjol. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan kerja yang harmonis dan saling mendukung menjadi salah satu faktor yang memperkuat kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan Ardianto dan Indriati (2021), Ertanto et al. (2021), Wahyuningtyas dan Kirana (2022), Mafrukhah dan Ekowati (2023), Sari dan Nugroho (2023), serta Saro dan Heryjanto (2024), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Self-Efficacy terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai. Temuan ini berarti bahwa *self-efficacy* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan dirinya cenderung merasa lebih mampu mengendalikan pekerjaan, menyelesaikan tugas, dan

mencapai target, sehingga muncul kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kepuasan kerja tersebut kemudian mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Namun, jika dibandingkan dengan pengaruh langsungnya, pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai lebih besar daripada pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial. Dengan kata lain, *self-efficacy* tetap menjadi faktor utama yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja memperkuat hubungan tersebut.

Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu meningkatkan *self-efficacy* pegawai melalui pelatihan, pembinaan, pemberian umpan balik positif, dan dukungan kerja yang memadai. Upaya tersebut tidak hanya meningkatkan keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya, tetapi juga memperkuat kepuasan kerja dan berdampak pada peningkatan kinerja.

Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Artinya, motivasi intrinsik dapat meningkatkan kinerja pegawai secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi akan merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna, menyenangkan, dan memberikan peluang pengembangan diri. Kondisi tersebut meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Meskipun demikian, pengaruh langsung motivasi intrinsik terhadap

kinerja pegawai lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Dengan demikian, motivasi intrinsik tetap menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja, sedangkan kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor pendukung yang memperkuat pengaruh tersebut.

Temuan ini menunjukkan bahwa KPP Madya Semarang perlu mendorong motivasi intrinsik pegawai melalui pemberian pekerjaan yang bermakna, peluang pengembangan diri, peningkatan tanggung jawab, serta pemberian ruang bagi pegawai untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Upaya tersebut dapat memperkuat kepuasan kerja dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan motivasi intrinsik memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Pada hubungan *self-efficacy* terhadap kinerja pegawai, pengaruh langsung memiliki koefisien sebesar 0,291, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,206. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya.

Pada hubungan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai, pengaruh langsung memiliki koefisien sebesar 0,187, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja sebesar 0,137. Hasil ini juga menunjukkan

bahwa pengaruh langsung motivasi intrinsik terhadap kinerja lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsungnya. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam kedua hubungan tersebut.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai KPP Madya Semarang akan lebih efektif apabila organisasi secara langsung memperkuat *self-efficacy* dan motivasi intrinsik pegawai. Namun, kepuasan kerja tetap perlu diperhatikan karena mampu memperkuat pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja. Oleh karena itu, strategi peningkatan kinerja pegawai sebaiknya dilakukan secara terpadu melalui penguatan keyakinan diri, peningkatan motivasi internal, serta penciptaan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy*, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai KPP Madya Semarang. *Self-efficacy* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas, menghadapi tantangan, dan mengatasi kesulitan kerja, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Motivasi intrinsik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga dorongan internal pegawai untuk berprestasi, bertanggung jawab, menikmati pekerjaan, dan mengembangkan diri mampu

membentuk perasaan puas terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *self-efficacy* dan motivasi intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keyakinan diri tinggi cenderung lebih tekun, percaya diri, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Sementara itu, pegawai dengan motivasi intrinsik yang kuat cenderung bekerja dengan penuh tanggung jawab, komitmen, dan kesadaran untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan kerja, dan dukungan organisasi akan lebih produktif, konsisten, dan mampu memberikan kontribusi yang lebih baik bagi organisasi.

Kepuasan kerja juga terbukti mampu memediasi pengaruh *self-efficacy* dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai. Artinya, keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya dan dorongan internal dalam bekerja dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja. Namun, berdasarkan perbandingan nilai pengaruh langsung dan tidak langsung, pengaruh langsung *self-efficacy* dan motivasi intrinsik terhadap kinerja pegawai lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mediasi parsial. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai akan lebih efektif apabila organisasi secara langsung memperkuat *self-efficacy* dan motivasi intrinsik, sementara kepuasan kerja berfungsi sebagai faktor

pendukung yang memperkuat hubungan tersebut.

Secara teoritis, penelitian ini memperkuat **Social Cognitive Theory** yang menegaskan bahwa keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dapat memengaruhi sikap dan perilaku kerja. *Self-efficacy* yang tinggi terbukti tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga membentuk kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini juga mendukung **Self-Determination Theory**, yang menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam mendorong perilaku kerja yang positif. Motivasi yang bersumber dari dalam diri pegawai terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Selain itu, penelitian ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor internal individu dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi sektor publik.

Secara manajerial, hasil penelitian ini memberikan beberapa arahan bagi KPP Madya Semarang. Organisasi perlu memperkuat *self-efficacy* pegawai melalui pelatihan berkelanjutan, pendampingan kerja, pemberian tugas yang menantang namun sesuai kemampuan, serta umpan balik yang konstruktif dari atasan. Upaya ini penting terutama untuk meningkatkan keyakinan pegawai dalam mengatasi kesulitan kerja. Selain itu, motivasi intrinsik perlu diperkuat melalui pemberian apresiasi dan pengakuan atas kontribusi pegawai secara adil dan terbuka. Pengakuan nonfinansial, penghargaan atas prestasi, serta kesempatan untuk mengembangkan diri dapat meningkatkan dorongan internal pegawai dalam bekerja.

KPP Madya Semarang juga perlu menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, khususnya pada aspek

kompensasi yang masih memiliki nilai relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Evaluasi terhadap sistem kompensasi, insentif berbasis kinerja, serta perhatian terhadap kesejahteraan pegawai dapat menjadi langkah strategis untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karier, kolaborasi, dan inisiatif pegawai. Lingkungan kerja yang suportif akan mendorong pegawai untuk lebih percaya diri, termotivasi, puas, dan pada akhirnya mampu menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Nilai R-Square menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy*, motivasi intrinsik, dan kepuasan kerja belum sepenuhnya mampu menjelaskan seluruh variasi kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor lain di luar model penelitian yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, beberapa nilai f-Square menunjukkan pengaruh yang masih berada pada kategori kecil, sehingga meskipun hubungan antarvariabel terbukti signifikan, kekuatan kontribusinya belum sepenuhnya besar. Keterbatasan ini perlu menjadi perhatian dalam pengembangan penelitian berikutnya.

Penelitian mendatang disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan, dukungan organisasi, budaya organisasi, pengembangan karier, sistem penghargaan, lingkungan kerja, atau keterikatan pegawai. Penambahan variabel tersebut diharapkan dapat meningkatkan kemampuan model dalam menjelaskan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan variabel moderator atau

mediator tambahan agar model penelitian menjadi lebih komprehensif. Penguatan indikator pengukuran juga perlu dilakukan dengan menyesuaikan redaksi instrumen terhadap konteks organisasi yang diteliti, sehingga hasil penelitian yang diperoleh menjadi lebih akurat, stabil, dan relevan.

REFERENSI

- Abdullah, N. H., Wahab, E., & Shamsuddin, A. (2019). Creative Self-Efficacy, Innovative Work Behaviour and Job Performance Among Selected Manufacturing Employees. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(2), 291–297.
- 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>
- Ambarita, P. R. L., Hanafi, A., & Yuliani. (2022). The Influence of Self-Efficacy and Work Environment on Employee Performance: Empirical Study on PT Sarana Indoguna Lestari Surabaya. *Open Journal of Business and Management*, 10(01), 263–280. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.101016>
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020a). The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, 18(2), 241–251. <https://dx.doi.org/10.21776/b.jam.2020.018.02.04>
- Andika, R., & Darmanto, S. (2020b). The Effect of Employee Empowerment and Intrinsic Motivation on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of Applied Management (JAM)*, 18(2), 241–251. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1716>
- Ardianto, D., & Indriati, F. (2021). Mediation Effect of Employee Satisfaction: on Analysis Affecting Intrinsic Motivation on Employee Performance in the Era of the Covid-19 Pandemic (Study at North Lampung Resort Police). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 4(4), 11834–11846. <https://www.bircu-journal.com/index.php/birci/article/view/3247>
- Bandura, A. (2017). *Self-efficacy – The Exercise of Control*. W.H Freeman and Company.
- Bandura, A. (2020). Social Cognitive Theory: An Agentive Perspective on Human Nature. *Annual Review of Psychology*, 71(1), 1–26.
- Bethabara, M., Fatimah, A., & Emilisa, N. (2024). Pengaruh Digital Leadership Dan Digital Capabilities terhadap Employee Performance yang Dimediasi oleh Job Satisfaction Pada PT Bank Central Asia Tbk Kanwil VIII. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(16), 515–531. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13764217>
- Cangur, S., & Ercan, I. (2015). Comparison of Model Fit Indices Used in Structural Equation Modeling Under Multivariate Normality. *Journal of Modern*

- Applied Statistical Methods*, 14(1), 152–167.
<https://doi.org/10.22237/jmasm/1430453580>
- Chasanah, S., Indarto, & Santoso, D. (2022). Pengaruh Employee Engagement dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pegawai Di Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang). *Sustainable Business Journal*, 1(2), 93–105.
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How Financial and Non-Financial Rewards Moderate the Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–18.
<http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Ertanto, R. A., Prayekti, & Kurniawan, I. S. (2021). The Effect of Communication and Intrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as Mediation Variables. *Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 5(2), 228–234.
<https://doi.org/10.36555/almana.v5i2.1599>
- Feist, J., Feist, G. J., & Roberts, T.-A. (2018). *Theories of Personality*: 9th ed. McGraw-Hill International Editions.
- Gagné, M., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2019). *Self-Determination Theory Applied to Work Motivation and Organizational Behavior*. Oxford University Press.
- Gagné, M. N., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.322>
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.2.9 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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.
- Hasibuan, M. S. . (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Jnaneswar, & Ranjit, G. (2022). Explicating Intrinsic Motivation's Impact on Job Performance: Employee Creativity as a Mediator. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 647–664.
<https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0091>
- Kanapathipillai, K., Shaari, A. B., & Mahbob, N. N. (2021). The Influence Of Self-Efficacy on Job Performance of Employees in the

- Online Retail Sector in Malaysia – The Mediating Effect Of Innovative Behaviour. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 5(3), 85–111.
- Karoso, S., Riinawati, Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167–173.
<https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140>
- Luthans, F. (2018). *Organization Behavior*. McGraw Hill International.
- Machfudhi, M. A., Prasetyo, I., & Hartati, C. S. (2023). Pengaruh Self-efficacy dan Locus of Control terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 3(1), 1–12.
- Mafrukhah, I., & Ekowati, V. M. (2023). The Role of Job Satisfaction as Mediator the Effect of Competence and Self-efficacy on Employee Performance. *Iqtishoduna: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 19(2), 106–118.
<https://doi.org/10.18860/iq.v19i2.21101>
- Mangkunegara, A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maria, S., Lestari, D., Rochaida, E., Darma, D. C., & Rahmawati, H. R. (2021). Self-Efficacy, Organizational Commitment, and Employee Performance – From Public Office. *Cactus Tourism Journal*, 1(3), 6–15.
- Na-Nan, K., & Sanamthong, E. (2020). Self-Efficacy and Employee Job Performance Mediating Effects of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 1–17.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2019-0013>
- Pajares, F. (2002). Overview of Social Cognitive Theory and of Self-Efficacy. *Psychology of Education*, 2(1), 19–25.
- 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.
- Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Air Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 387–394.
<https://doi.org/10.35794/emba.v9i2.33474>
- Putra, A. T., Herawati, J., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(4), 1751–1765.
<https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i4.1974>
- Rafiola, R. H., Setyosari, P., Radjah, C. L., & Ramli, M. (2020). The Effect of Learning Motivation, Self-Efficacy, and Blended Learning on Students' Achievement in The Industrial Revolution 4.0.

- International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 15(8), 71–82.
- Ristian, W., & Ekhsan, M. (2023). The Influence of Talent Management Self Efficacy and Employee Engagement on Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 816–822. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1323>
- Ritonga, S., & Sipahutar, R. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Hilon Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 23(1), 78–91. https://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi/article/view/2511
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. The Guilford Press.
- Sari, R. P., & Nugroho, S. H. (2023). Effect of Work Stress, Extrinsic and Intrinsic Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance. *Rekayasa: Journal of Science and Technology*, 16(2), 179–188. <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v16i2.19697>
- Saro, P. I., & Heryjanto, A. (2024). The Influence of Self-Efficacy, Work Discipline and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(8), 1784–1800. <https://doi.org/10.59888/ajosh.v2i8.312>
- Schunk, D. H. (2012). *Learning Theories: An Educational Perspective*. Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach (8th.ed)*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sidik, R., Pogo, T., & Nugroho, R. E. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Bawana Margatama. *Procuratio: Jurnal Manajemen & Bisnis*, 1(1), 27–42. <https://doi.org/10.62394/projmb.v1i1.9>
- Simbolon, S., Susanto, A., & Ilham, R. N. (2022). Analysis of the Effect of Human Resource Planning, Quality of Work Life and Compensation on Employee Work Performance at PT. Supermarkets Maju Bersama Medan. *International Journal Of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1–14. <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.1.514>
- Suci, R. P., Mas, N., & Risky, M. (2022). The Role of Job Satisfaction in Mediating the Quality of Work Life Effect on Employee Performance. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 25(2), 217–228. <https://doi.org/10.14414/jebav.v25i2.3094>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2019). *Manajemen SDM: Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta.

- Tamar, M. K. A. B., Dewi, F. G., & Gamayuni, R. R. (2022). Dampak Efektivitas Penerapan Sistem Reward dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pajak (DJP). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 23(01), 1–11. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap/article/view/5694/pdf>
- Tangkur, E. D., Subiyanto, D., & Kirana, K. C. (2023). The Effect of Intrinsic, Extrinsic Motivation and Organizational Culture on Employee Job Performance at the Yogyakarta Regional Disaster Management Agency Office. *Balance: Jurnal Ekonomi*, 19(1), 1–5. <https://doi.org/10.26618/jeb.v19i1.11107>
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C. P., & Soenens, B. (2010). The Development of the Five Mini-Theories of Self-Determination Theory: An Historical Overview, Emerging Trends, and Future Directions. *Advances in Motivation and Achievement*, 16(A), 105–165. [https://doi.org/10.1108/S0749-7423\(2010\)000016A007](https://doi.org/10.1108/S0749-7423(2010)000016A007)
- Wahyuningtyas, R., & Kirana, K. C. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Self-efficacy terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunungkidul). *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 6(1), 170–173. <http://dx.doi.org/10.33087/ekonomis.v6i1.459>
- Yusuf, M. (2021). Effects of the Intrinsic Motivation and Extrinsic Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. *Journal Management, Business, and Accounting*, 20(1), 18–31. <http://dx.doi.org/10.33557/mbia.v20i1.1221>