



**PENGARUH SOFT SKILL DAN KEMAMPUAN  
KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN IMPLIKASINYA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Pusat Pendidikan  
dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi  
dan Informatika)**

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**  
TESIS

**CHARVIANO HARDIKA  
55117120019**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2020**



**PENGARUH SOFT SKILL DAN KEMAMPUAN  
KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN  
IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
(Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Pusat Pendidikan  
dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan  
Sumber Daya Manusia  
Kementerian Komunikasi dan Informatika)**

**TESIS**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister manajemen

**MERCU BUANA**

**CHARVIANO HARDIKA**

**NIM: 55117120019**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA**

**TAHUN 2020**

i

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : **Pengaruh Soft Skill dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika)**

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah SDM

Nama : Charviano Hardika

NIM : 55117120019

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 16 Juli 2020

Mengesahkan

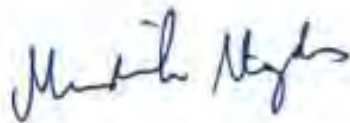
Pembimbing

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

(Prof. Ir. M. Havidz Aima, M.S., Ph.D.)

Direktur Program Pascasarjana

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Prof. Dr.-Ing. Mudrik Alaydrus)



(Dudi Permana Ph.D)

## PERNYATAAN SIMILARITY CHECK

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Charviano Hardika

NIM : 55117120019

Program Studi : Magister Manajemen

dengan judul

**“PENGARUH SOFT SKILL DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika)”**,

telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal 30 Mei 2020, didapatkan nilai persentase sebesar 21 %.

Jakarta, 30 Mei 2020

Administrator Turnitin,

UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

  
Arie Pangudi, A.Md

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : **Pengaruh Soft Skill dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Pegawai Negeri Sipil Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika)**

Bentuk Tesis : Penelitian / Kajian Masalah SDM

Nama : Charviano Hardika

NIM : 55117120019

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal : 15 Juli 2020

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang diterapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan/tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 16 Juli 2020



Charviano Hardika

## **ABSTRACT**

*The purpose of this study is to determine and explain the effect of soft skills and work ability on motivation and its implications for employee performance, which in this case is the Performance of Civil Servants (PNS) Center for Education and Training of the Agency for Research and Development of Human Resources, Ministry of Communication and Information of the Republic Indonesia. The research method uses a quantitative approach, which became the population and directly used as samples in this study were 42 (fortytwo) Civil Servants (PNS) Center for Education and Training of the Agency for Research and Development of Human Resources Ministry of Communication and Information Technology.*

*Data collection techniques using interviews and questionnaire instruments. The questionnaire survey instrument was randomly delivered to Civil Servants of the Center for Education and Training of the Research and Development Agency for Human Resources, Ministry of Communication and Information. Data were analyzed using structural equation modeling (SEM) with the Smart PLS3.0 software program. This study revealed that soft skills, work ability and motivation had a significant positive effect on employee performance, both partially and simultaneously. In addition, motivation variables mediate soft skill variables on employee performance and motivation variables mediate work ability variables on employee performance.*

**Keywords:** *competency, motivation, organizational commitment and employee performance.*

## ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh *soft skill* dan kemampuan kerja terhadap motivasi serta implikasinya terhadap kinerja pegawai yang dalam hal ini adalah kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, yang menjadi populasi dan langsung dijadikan Sampel dalam penelitian ini adalah 42 (empat puluh dua) Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan instrument kuesioner. Instrumen survei kuesioner disampaikan secara acak kepada Pegawai Negeri Sipil Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika. Data dianalisis menggunakan model persamaan struktural (SEM) dengan program *software Smart PLS3.0*. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *soft skill*, kemampuan kerja dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan. Disamping itu, variabel motivasi memediasi variabel *soft skill* terhadap kinerja pegawai dan variabel motivasi memediasi variabel kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci:** *soft skill*, kemampuan kerja, motivasi dan kinerja pegawai

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul **“Pengaruh *Soft Skill* dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi dan Implikasinya terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Pegawai Negeri Sipil Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika)”**.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Prof. Ir. Dr. M. Havidz Aima, M.S., P.h.D sebagai dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan.
2. Penulis juga berterimakasih kepada Bapak Dr. Chaerudin, MM, selaku Penguji pada Seminar Proposal.
3. Penulis juga berterimakasih kepada Ibu Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM selaku Penguji pada Seminar Hasil.
4. Penulis juga berterimakasih kepada Dr. Setyo Riyanto, MM selaku Penguji pada Ujian Tesis.
5. Ibu Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM. sebagai dosen mata kuliah tesis yang dengan penuh perhatian memberikan dorongan, bimbingan, saran dan masukannya.



6. Penulis juga berterimakasih kepada Prof. Dr.-Ing. Mudrik Alaydrus selaku Direktur Program Pascasarjana.
7. Penulis juga berterimakasih kepada Dudi Permana., ST, MM, Ph.D selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
8. Seluruh Dosen Program Pascasarja Program Sutudi Magister Manajemen yang telah memberikan arahan dan bimbingan.
9. Rektor dan semua civitas akademika Universitas Mercu Buana yang telah memberikan dukungan dan fasilitas.
10. Atasan dan rekan-rekan kerja di lingkungan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Komunikasi dan Informatika yang telah membantu memberikan data dan informasi serta waktu berdiskusi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
11. Rekan-rekan kuliah satu angkatan dan satu bimbingan dengan kebersamaan yang hangat saling menyemangati dan membantu dalam menyelesaikan studi.
12. Kepada semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis sangat berharap agar karya tulis ilmiah ini memberi banyak manfaat bagi para pembaca. Penulis juga sangat mengharapkan masukan, kritikan serta saran dari semua pihak agar tesis ini bisa menjadi lebih sempurna dan berguna.

Jakarta, Juli 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN SIMILARITY CHECK.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
ABSTRACT.....	v
ABSTRAK .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I_PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi, Pembatasan, dan Perumusan Masalah Penelitian .....	23
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	25
BAB II_KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS.....	27
2.1. Kajian Pustaka.....	27
2.2. Penelitian Terdahulu .....	52
2.3. Kerangka Pemikiran.....	63
2.4. Hipotesis.....	72
BAB III_METODE PENELITIAN.....	74
3.1. Ruang Lingkup Penelitian.....	74
3.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	76
3.3. Populasi dan Sampel .....	78
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	79
3.5. Metode Analisis Data.....	82
BAB IV PEMBAHASAN .....	102
4.1. Deskripsi Instansi.....	105
4.2. Hasil Penelitian .....	112

4.3. Pembahasan.....	148
BAB V_KESIMPULAN DAN SARAN.....	156
5.1. Kesimpulan .....	156
5.2. Saran .....	161
DAFTAR PUSTAKA .....	169
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	173



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Trend Jumlah Pegawai berdasarkan Unit Kerja Per 1 Oktober 2018 .....	11
Gambar 1.2.	Identifikasi Pegawai.....	12
Gambar 1.3.	Struktur Organisasi .....	13
Gambar 1.4.	Nilai Sasaran Kerja Pegawai Tahun 2016.....	15
Gambar 1.5.	Nilai Sasaran Kerja Pegawai Tahun 2017.....	16
Gambar 1.6.	Nilai Sasaran Kerja Pegawai Tahun 2018.....	17
Gambar 1.7.	Jumlah Ijin Pegawai Tahun 2016.....	19
Gambar 1.8.	Jumlah Ijin Pegawai Tahun 2017.....	20
Gambar 2.1.	Kerangka Pikir Penelitian .....	72
Gambar 3.1.	Skematik Outer Model Variabel Eksogen.....	86
Gambar 3.2.	Skematik Outer Model Variabel Endogen .....	86
Gambar 3.3.	Skematik Model Hubungan Antar Variabel .....	86
Gambar 4.1.	Identifikasi Pegawai.....	110
Gambar 4.2.	Model Antar Konstruk .....	123
Gambar 4.3.	Hasil Kalkulasi Model Pengukuran (Outer Model) Variabel Soft Skill.....	125
Gambar 4.4.	Hasil Kalkulasi Model Pengukuran (Outer Model) Variabel Kemampuan Kerja .....	125
Gambar 4.5.	Hasil Kalkulasi Model Pengukuran (Outer Model) Variabel Motivasi .....	126
Gambar 4.6.	Hasil Kalkulasi Model Pengukuran (Outer Model) Variabel Kinerja .....	127
Gambar 4.7.	Hasil Kalkulasi Model Pengukuran (Inner Model) PLS Algoritma .....	134
Gambar 4.8.	Pengujian Model Indirect Effect PLS Algoritma.....	142

## DAFTAR TABEL

Tabel	1.1.	Data Pra Survei .....	21
Tabel	2.1.	Faktor Motivator dan Hygiene Herzberg.....	39
Tabel	2.2.	Penelitian Terdahulu .....	53
Tabel	3.1.	Pengukuran Variabel .....	77
Tabel	3.2.	Alternatif Jawaban Angket Skala Ordinal .....	82
Tabel	3.3.	Klasifikasi KMO.....	93
Tabel	3.4.	Klasifikasi Cronbach's Coefficient Alpha .....	94
Tabel	3.5.	Rule of Thumbs Uji Validitas dalam PLS.....	95
Tabel	3.6.	Matrik Korelasi Antar Dimensi100	
Tabel	3.7.	Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi .....	100
Tabel	4.1.	Jumlah Pegawai berdasarkan Jenis Kelamin .....	113
Tabel	4.2.	Jumlah Pegawai berdasarkan Pendidikan .....	114
Tabel	4.3.	Jumlah Pegawai berdasarkan Masa Kerja .....	115
Tabel	4.4.	Frekuensi dan Persentase Skor Variabel Soft Skill.....	116
Tabel	4.5.	Frekuensi dan Persentase Skor Variabel Kemampuan Kerja	118
Tabel	4.6.	Frekuensi dan Persentase Skor Variabel Motivasi.....	119
Tabel	4.7.	Frekuensi dan Persentase Skor Variabel Kinerja .....	121
Tabel	4.8.	Nilai Loading Factor seluruh Variabel.....	127
Tabel	4.9.	Nilai Cross Loading dari Setiap Variabel dan Konstruk Model Penelitian .....	129
Tabel	4.10.	Nilai Avarage Variance Extraced (AVE) Setiap Variabel.....	130
Tabel	4.11.	Nilai Composite Reliability dari Model Penelitian .....	131
Tabel	4.12.	Nilai Cronbach's Alpha dari Model Penelitian .....	132
Tabel	4.13.	Hasil Pengujian Koefisien Jalur (Path Coefficient).....	133
Tabel	4.14.	Pengaruh Variabel Independen Secara Parsial Terhadap Variabel Dependen .....	139

Tabel 4.15.	Pengaruh Variabel Independen Secara Simultan Terhadap Variabel Dependen .....	140
Tabel 4.16.	Pengaruh tidak langsung (indirect effect) Variabel Independen Terhadap Variabel Dependen .....	142
Tabel 4.17.	Hasil Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Independen dan Variabel Dependen .....	146
Tabel 4.18.	Hasil Matriks Korelasi Antar Dimensi Variabel Dependen dan Variabel Dependen .....	147



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Hasil Pengecekan Similarity .....	173
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian .....	178
Lampiran 3	Hasil Kuesioner .....	183
Lampiran 4	Hasil Olah Data SmartPLS .....	189
Lampiran 5	Struktur Organisasi Pusdiklat.....	201
Lampiran 6	Surat Ijin Penelitian.....	202
Lampiran 7	Surat Tugas Dosen Pembimbing.....	203
Lampiran 8	Daftar Riwayat Hidup .....	204



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA