



PENGARUH PENILAIAN KINERJA MOTIVASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI KPP PRATAMA JAKARTA PENJARINGAN

Gani Syabani*^{a1}, Florentina Ratih Wulandari^{b2}, Muhamad Nur Afandi^{c3}

¹Universitas Terbuka, Depok

²Universitas Terbuka, Tangerang Selatan

³STIA LAN Bandung

ani.syabani1205@gmail.com, wulandari@ecampus.ut.ac.id, m.nurafandi@poltek.stialanbandung.ac.id

INFO ARTIKEL

Riwayat Artikel:

Diterima: 23-07-2024
Disetujui: 05-08-2024
Dipublikasikan: 23-09-2024

Kata Kunci:

1. Penilaian kinerja
2. Kepuasan kerja
3. Motivasi Kerja

Keywords:

1. Performance Assesment
2. Job Satisfaction
3. Work Motivation

ABSTRAK

Abstrak: Penilaian Kinerja Pegawai di KPP Pratama Jakarta Penjaringan merujuk kepada Peraturan Dirjend Pajak Nomor PER-6/PJ/2023 tentang Peningkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Dirjend Pajak yang dilakukan melalui metode peningkatan. Penilaian ini jika tidak dilaksanakan objektif dapat menyebabkan demotivasi pegawai sehingga kinerja pegawai tidak optimal. Tujuan penelitian ini menganalisis antara Pengaruh Penilaian kinerja, kompetensi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif yang dilakukan melalui Sensus dilakukan kepada 113 orang (100%) pegawai. Instrumen penelitian berupa kuesioner dan observasi. Teknik pengumpulan data menggunakan *G-Form*. Analisis statistik inferensial menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.2.9*. Hasil penelitian membuktikan, Pegawai berusia 23-54 (Rataan 34 tahun) dan mayoritas berpendidikan Diploma. Tingkat penilaian kinerja, kompetensi, motivasi, dan kepuasan kerja berada pada kategori Sedang. Unsur kinerja yang berada pada kategori Tinggi yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kinerja yang sangat baik. Variabel penilaian kinerja pegawai, kompetensi, dan motivasi memiliki nilai positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Jakarta Penjaringan.

Abstract: *The assessment of employee performance at KPP Pratama Jakarta Penjaringan refers to the Regulation of the Director General of Taxes Number PER-6/PJ/2023 concerning the Ranking of Employee Performance within the Director General of Taxes, which is carried out using the ranking method. If this assessment is not carried out objectively, it can cause employee demotivation, which can result in suboptimal employee performance. This research aims to analyze the influence of performance appraisal, competency, and motivation on job satisfaction and employee performance. It uses a quantitative method, a census conducted on 113 people (100%) employees. The research instruments are questionnaires and observations. The data collection technique is G-Form. Inferential statistical analysis is used using the SmartPLS 3.2.9 application. The research results show that employees are aged 23-54 (average 34 years), and the majority have a diploma. The level of performance assessment, competency, motivation and job satisfaction is in the Medium category. The variables for assessing employee performance, competence and motivation have positive values and have a significant effect on job satisfaction. There is a significant influence between employee job satisfaction on employee performance at KPP Pratama Jakarta Penjaringan.*

PENDAHULUAN

Salah satu sistem kebijakan yang dibuat reformasi birokrasi di lingkungan Direktorat Jenderal (Dirjend) Pajak untuk melakukan pengelolaan kinerja pegawainya adalah melaksanakan ketentuan penilaian kinerja melalui sistem peningkatan. Tujuannya untuk menempatkan pegawai sesuai dengan kompetensi dan bidangnya. Sehingga tujuan organisasi dapat tercapai yakni menghimpun penerimaan

negara serta menjadi mitra pembangunan bangsa yang terpercaya lewat penyelenggaraan administrasi di bidang perpajakan yang efektif, efisien, berkeadilan, dan memiliki integritas yang tinggi.

Pelaksanaan penilaian ini merujuk kepada Peraturan Dirjend Pajak Nomor PER-6/PJ/2023 tentang Pemingkatan Kinerja Pegawai di Lingkungan Dirjend Pajak. Penilaian kinerja tersebut dilakukan melalui metode pemingkatan kinerja pegawai yang dimasukkan dalam beberapa kategori, yaitu peringkat S (Sangat Baik), A (Amat Baik), B (Baik), C (Cukup), dan D (Kurang). Sistem ini harus dilakukan untuk mengetahui capaian kinerja pegawai yang bermanfaat bagi pimpinan organisasi untuk menempatkan pegawai sesuai dengan bidang dan kompetensinya. Melalui hasil penilaian kinerja ini, pimpinan mampu memberikan solusi dan bimbingan atas kendala atau permasalahan yang dihadapi oleh pegawai yang berkinerja rendah. Meskipun pimpinan memiliki hak prerogatif untuk menentukan, namun diharapkan hasil penilaian kinerja yang dihasilkan mencerminkan kondisi kinerja pegawai yang dinilai. Munculnya aturan ini untuk mengurangi anggapan dari sebagian kecil pegawai terkait sistem penilaian kinerja yang hanya sekedar formalitas dan disusun sebagai syarat kenaikan pangkat (Sulistiani & Faozanudin, 2022). Kebijakan ini diharapkan dapat menghasilkan penilaian kinerja yang mencerminkan kondisi sesungguhnya kinerja pegawai.

KPP Pratama Jakarta Penjaringan sebagai salah satu unit kerja di lingkungan Dirjend Pajak yang memiliki predikat kinerja terbaik di wilayah DKI Jakarta pada tahun 2023, juga harus melaksanakan kebijakan tersebut. Penilaian kinerja ini nantinya dapat dimanfaatkan oleh pimpinan untuk mengambil keputusan terkait promosi, mutasi, penentuan tunjangan kinerja yang diberikan, dan menentukan karier pegawai tersebut kedepannya. Sistem penilaian ini menjadi masalah bagi pegawai yang dinilai. Selain itu penilaian kinerja pegawai dan tingkat kepuasan pegawai atas kinerjanya ini memiliki korelasi dengan kinerja pegawai. Sebab jika penilaian kinerja pegawai melalui sistem pemingkatan ini tidak dilaksanakan secara objektif dapat menyebabkan demotivasi pegawai akibat kepuasan hasil penilaian kinerja yang belum tentu sesuai dengan kondisi sebenarnya. Sehingga kinerja pegawai menjadi tidak optimal dan hal ini merupakan kondisi yang mengkhawatirkan bagi organisasi.

Jika dilihat, penilaian kinerja adalah sistem untuk mengetahui, mengevaluasi, dan menilai pegawai (Wigunawan et al., 2016) terkait sasaran, tujuan, dan pencapaian kerja yang ditentukan oleh organisasi (Kadarisman, 2021) yang terdiri dari kualitas, kuantitas, biaya, dan waktu (Sulistiani & Faozanudin, 2022) dalam kurun waktu tertentu (Rahmadi 2020) serta dievaluasi menggunakan instrumen evaluasi kinerja (Nur Putri Pratiwi et al., 2021). Peraturan terkait Penilaian Kinerja PNS diatur melalui PP Nomor 30 Tahun 2019. Dalam aturan ini diatur terkait unsur penilaian kinerja PNS terdiri dari 60% penilaian kinerja yang diperoleh dari Sasaran Kinerja Pegawai dan 40% yang diperoleh dari penilaian perilaku pegawai.

Profesionalisme seorang abdi negara menyangkut kesesuaian (kompetensi birokrasi) dan tuntutan tugas. Kompetensi adalah kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar berdasarkan pada keahlian, pengetahuan, dan tindakan (Silaen, 2021) yang merupakan karakteristik dasar (Laksana et al., 2022) dan kemampuan (Fachrureza & Suryadana, 2019) yang harus dimiliki oleh seorang

pegawai pemerintah (Latief et al., 2022) dan merupakan kombinasi antara Pengetahuan, ketrampilan, dan sikap (Martini et al., 2020) David McClelland mengemukakan teori motivasi berprestasi (Siok et al., 2023:218). Teori ini menyatakan bahwa hasrat dalam diri seorang pegawai terdiri atas kebutuhan akan prestasi (nAch), afiliasi (nAff), dan kekuasaan (nPow). Motivasi bekerja ASN juga mendukung terciptanya kepuasan kerja, dimana menurut P. Robbins & A. Judge., (2024) terdiri dari lima dimensi yaitu; Pengawasan, Gaji, Promosi, Kerjasama, dan Pekerjaan itu sendiri.

Penerapan kinerja yang terukur dalam pengaruhnya terhadap akuntabilitas kinerja lembaga pemerintah melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pelaporan sebagai bentuk pertanggungjawaban, serta evaluasi harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan (Syuliswati & Asdani, 2017). Pendapat tersebut sama dengan penelitian Adam et al.(2022), Winara & Putri (2019), dan Rahmadoni & Erwandi (2018) yang menemukan fakta bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara dipengaruhi oleh perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan evaluasi.

Senada dengan penelitian di atas, Penelitian (Natalia et al, 2022) membuktikan bahwa penerapan sistem e-kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja ASN. Sementara Mariani Tri Rusilawati Amaludin (2023) membuktikan bahwa cara kerja penilaian kinerja yang ada saat ini dapat diandalkan, serta menjadi dasar pengembangan prestasi kerja pegawai. Wandansari (2019) melakukan penelitian yang membuktikan pengaruh sistem penilaian kinerja e-kinerja dan tambahan penghasilan PNS terhadap kinerja. Pakpahan et al. (2022: 25-34) membuktikan bahwa penilaian Kinerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja. Berdasarkan Pasal 5 PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022, Pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas; (1) perencanaan, (2) pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan, (3) penilaian kinerja; dan (4) tindak lanjut hasil evaluasi.

Pada praktiknya kebijakan kinerja yang dilaksanakan melalui peraturan tersebut menimbulkan beberapa permasalahan, diantaranya adalah subyektivitas pimpinan dalam menentukan penilaian kinerja bagi bawahannya. Selain itu juga menimbulkan persaingan (kompetisi) diantara para pegawai sehingga dikhawatirkan akan mempengaruhi iklim kerja organisasi. Di lain pihak, pegawai yang dinilai juga dikhawatirkan mempengaruhi motivasi kerja, kinerja, dan kepuasan kerjanya. Untuk itulah penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adanya pengaruh penilaian kinerja, kompetensi, motivasi pegawai terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di KPP Pratama Jakarta Penjarangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kuantitatif dengan metode sensus kepada 113 orang pegawai (100%) yang dilaksanakan pada bulan Juni 2024. Instrumen penelitian berupa data primer berbentuk pertanyaan dan pernyataan dari responden yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dengan aplikasi digital yaitu *G-form* dan *WhatsApp*. Untuk memperkuat data kuantitatif dilakukan wawancara kepada beberapa orang yang berkompeten. Sumber data sekunder yakni data yang sudah diolah pihak lain diluar peneliti yang terdiri dari peraturan terkait penilaian kinerja, laporan hasil penilaian kinerja terakhir yakni laporan hasil kinerja pegawai tahun 2022 dari bagian kepegawaian, serta sumber pustaka lainnya yang memiliki

keterkaitan dengan ruang lingkup penelitian yang sedang diteliti. Pengukuran Variabel Penelitian menggunakan skala likert skor 1-4 (pernyataan Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Setuju dan Sangat Setuju). Skor ini dilakukan untuk menghindari jawaban responden yang bersifat netral, sehingga hasil penelitian dapat lebih jelas terlihat.

Penelitian ini memiliki 3 variabel bebas (X) yang terdiri: (1) Penilaian Kinerja (X₁); kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu, dan biaya. (2) Kompetensi (X₂); keterampilan, sikap dan pengetahuan. (3) Motivasi (X₃); prestasi, afiliasi dan kuasa. Variabel terikat (Y) yang terdiri dari : (1) Kepuasan kerja (Y₁); gaji, pekerjaan, promosi, rekan, dan pengawasan. (2) Kinerja (Y₂); perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan penilaian. Pengukuran nilai rata-rata indikator dilakukan menggunakan rumus transformasi indeks indikator (Sumardjo, 1999), dimana dalam pengukuran ini masing-masing indikator memiliki nilai antara 0 – 100. Nilai 0 adalah indeks terkecil untuk setiap jumlah skor terendah dan nilai untuk jumlah hasil skor tertinggi dari setiap indikator diberikan nilai 100. Pembulatan angka yang digunakan adalah menyesuaikan pembulatan dalam program komputer (tiga angka di belakang koma).

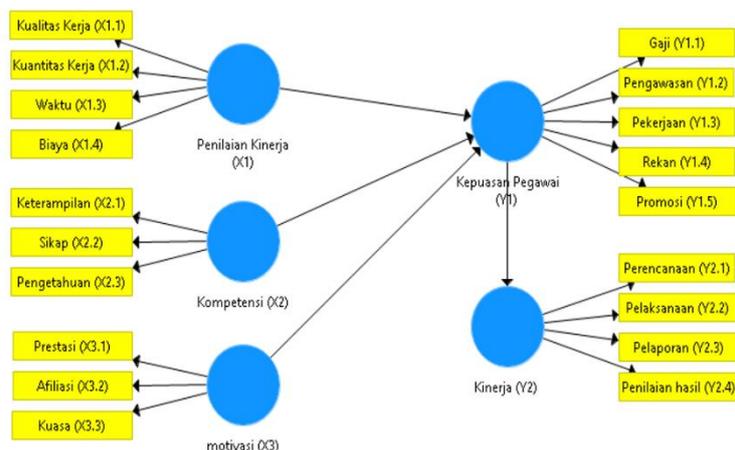
$$\text{Indeks Indikator} = \frac{\sum \text{Skor Indikator tercapai} - \sum \text{Skor Indikator terendah}}{\sum \text{Skor Indikator tertinggi} - \sum \text{Skor Indikator terendah}} \times 100$$

Indeks variabel = Indeks Indikator : Indeks rata-rata

Skor dikelompokkan menjadi tiga kategori. Kategori Rendah (0–33,33), Kategori Sedang (33,34–66,66), dan (66,67–100) adalah Kategori Tinggi.

Uji validitas serta reliabilitas dilakukan di KPP Pratama yang sejenis dengan KPP Pratama Jakarta Penjarangan yakni KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok terhadap 40 (empat puluh) orang pegawai. Uji ini dilakukan karena KPP Pratama Jakarta Tanjung Priok memiliki pegawai dengan ciri khas yang mirip dengan calon responden penelitian. Hasil uji validitas memiliki nilai r hitung 0,376* - 0,803** > r Tabel 0,316 di taraf nyata 5% (valid). Hasil Uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha*) menghasilkan nilai 0,759–0,862 yang artinya sangat reliabel. Penyajian data penelitian ditampilkan dalam bentuk tabel frekuensi.

Pengujian data statistik inferensial (mengkaji hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian) menggunakan *Partial Least Square* (PLS) dengan aplikasi *Smart PLS3.2.9*. PLS-SEM dipilih dalam



Gambar 1. Model persamaan struktural antar variabel penelitian

penelitian ini karena bersifat *Component-Based* dan fleksibel tanpa memerlukan asumsi data distribusi normal (Zuhdi et al., 2016:12), dapat menampilkan diagram *path analysis*, indikator, menyajikan nilai prediksi, serta sejumlah metode analisis kelayakan masing-masing indikator (Budhiasa, 2016:2). Analisis PLS-SEM adalah bentuk analisis struktural (gabungan analisis faktor dan regresi) untuk menganalisis hubungan, baik antar indikator dalam variabel ataupun antar variabel. Model yang dihasilkan berupa (1) model pengukuran yang menunjukkan bagaimana variabel manifest merepresentasikan variabel laten untuk diukur, dan (2) model struktural yang menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk (Ghozali & Latan, 2019:7). Uji Instrumen yang dilakukan melalui tiga tahap yaitu; Uji Model Pengukuran (Outer Model), Uji Model Struktural (Inner Model), dan Uji Hipotesis. Pengujian terhadap model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) menggunakan Aplikasi Smart PLS3.2.9 (Gambar 1).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Data Statistik Deskriptif

Karakteristik Individu Pegawai merupakan ciri khas pribadi dan membedakannya dengan pegawai yang lainnya, antara lain umur dan pendidikan formal. Merujuk Tabel 1, Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan berkisar antara usia 23-54 tahun dengan Rataan umur 34 tahun (tergolong usia produktif, serta memiliki kedewasaan dalam berpikir dan bersikap dalam menunjang pekerjaannya). Pegawai dengan usia muda jumlahnya lebih banyak karena berasal dari rekrutmen CPNS yang baru ditempatkan secara definitif. Penyebaran jenjang pendidikan formal bagi Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan kurang merata. Mayoritas pegawai memiliki jenjang pendidikan Diploma karena berasal dari rekrutmen penerimaan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) dan enggan untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi (faktor kesibukan dan alasan lainnya).

Tabel 1
Karakteristik Responden

| | Kategori | N (Orang) | Persentase (%) | |
|------------|--------------------|------------------|-----------------------|-------|
| Umur | Muda (23-34 tahun) | 56 | 49,56 | |
| | Rataan 34 tahun | 26 | 23,01 | |
| | Tua (43-54 tahun) | 31 | 27,43 | |
| Pendidikan | Diploma | 51 | 45,13 | |
| | Rataan Diploma | S1 | 41 | 36,29 |
| | | S2 | 21 | 18,58 |

Keterangan : N= 113 orang

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang merupakan bagian dari manajemen pengelolaan sumber daya manusia yang paling umum digunakan. Berdasarkan Tabel 2 variabel Penilaian Kinerja berada dalam kategori sedang. Artinya terdapat bukti yang cukup bahwa sistem penilaian kinerja yang ada saat ini melalui SKP dan juga peneringkatan pegawai sudah mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Tabel 2
Penilaian Kinerja

| Sub Variabel | Kategori | N (Orang) | Persentase (%) |
|---------------------------------|------------------------|-----------|----------------|
| Kuantitas Kerja Rataan 44,70 | Tinggi (66,67 – 100) | 0 | 0,00 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 109 | 96,46 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 4 | 3,54 |
| Kualitas Kerja Rataan 62,80 | Tinggi (66,67 – 100) | 38 | 33,63 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 75 | 66,37 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 0 | 0,00 |
| Waktu Rataan 60,76 | Tinggi (66,67 – 100) | 21 | 18,58 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 91 | 80,53 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Biaya Rataan 47,12 | Tinggi (66,67 – 100) | 9 | 7,96 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 88 | 77,88 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 16 | 14,16 |
| Rataan Variabel | 53,85 (Sedang) | | |

Keterangan : N= 113 orang

Menurut Sulistiani & Faozanudin (2022:45) penilaian kinerja dengan menggunakan sasaran Kinerja Pegawai memiliki 4 aspek yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, waktu, dan biaya. Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh aspek tersebut berada dalam raatan Sedang. Hal ini membuktikan bahwa semua aspek tersebut telah tercukupi oleh pegawai. Artinya pegawai memiliki kecukupan untuk memenuhi jumlah pekerjaan ataupun beban kerja yang ditargetkan oleh atasan dilihat dari aspek kuantitas. Persepsi kualitas mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kecukupan kualitas pekerjaannya yang telah dibebankan oleh atasan karena hasil kerja pegawai sesuai dengan standar output yang telah ditetapkan. Sistem kompetensi yang dibangun melalui pemingkatan pegawai mempengaruhi besarnya tunjangan, promosi, mutasi. Imbas dari kebijakan di atas adalah menjadikan para pegawai berlomba-lomba menyelesaikan waktu pekerjaannya tepat waktu sehingga mendapatkan hasil kerja yang baik. Sub Variabel biaya menunjukkan bahwa biaya merupakan hal yang wajar untuk menunjang penyelesaian.

Kompetensi

Kompetensi adalah segala bentuk pengetahuan, keterampilan, sikap, motif, perilaku, atau karakteristik pribadi yang penting dan menonjol untuk mendukung seorang pegawai melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Secara umum kompetensi Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan berada dalam kategori sedang (Tabel 3). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan memiliki kecukupan kompetensi di bidangnya yang sangat menunjang mereka dalam melaksanakan pekerjaan sebab sebagian besar pegawai telah mendapatkan pendidikan khusus perpajakan baik melalui pelatihan, diklat dan juga pendidikan formal yang dimiliki pegawai.

Tabel 3
Kompetensi Pegawai

| Sub Variabel | Kategori | N (Orang) | Persentase (%) |
|-----------------------------|------------------------|-----------|----------------|
| Pengetahuan Rataan 52,73 | Tinggi (66,67 – 100) | 8 | 7,08 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 104 | 92,04 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Ketrampilan Rataan 49,32 | Tinggi (66,67 – 100) | 6 | 5,31 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 106 | 93,81 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Sikap Rataan 62,05 | Tinggi (66,67 – 100) | 22 | 19,47 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 91 | 80,53 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 0 | 0,00 |
| Rataan Variabel | 54,70 (Sedang) | | |

Keterangan : N= 113 orang

Kompetensi menurut Laksana et al. (2022:257), Fachrureza & Suryadana (2019:9), dan Latief et al (2022:55) adalah dasar karakteristik dan kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang pegawai pemerintah dan merupakan kombinasi antara pengetahuan, ketrampilan, dan sikap. Seluruh sub variabel Kompetensi berada dalam kategori Sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kecukupan pengetahuan yang dapat digunakan untuk menunjang tugasnya. Pegawai juga memiliki kecakapan, ketelitian dan kreativitas, serta inisiatif kerja yang cukup baik dalam menyelesaikan tugas. Mayoritas pegawai menganggap dirinya memiliki kemampuan emosional dan kepercayaan diri dalam bekerja yang cukup baik. Seseorang dengan kecerdasan emosional yang baik mampu mengontrol emosi pada saat marah, peka terhadap perasaan orang lain, dan lain sebagainya. Kompetensi pegawai adalah penunjang profesionalisme dan tuntutan tugas. Terpenuhinya kesesuaian antara kemampuan dan kebutuhan tugas di bidang pemerintahan merupakan syarat bagi pembentukan aparatur profesional. Keahlian dan kemampuan aparatur mencerminkan arah dan tujuan dicapai oleh suatu organisasi. Dalam konteks ini, untuk menjadi profesional dalam memberikan pelayanan maka aparatur negara harus memiliki kemampuan dan pengetahuan di bidang tugasnya masing-masing. Jadi, profesionalisme pegawai negeri berkaitan dengan pelayanan publik (Purnamasari et al., 2020:36).

Motivasi

Secara umum motivasi pegawai berada dalam kategori sedang dengan rata-rata 61,490. Artinya pegawai memiliki kecukupan untuk menunjang tugas pokok dan fungsinya dalam memberikan pelayanan kepada Wajib Pajak. Kecukupan motivasi ini yang terdiri dari kebutuhan akan prestasi, afiliasi, maupun kebutuhan akan kuasa secara lengkap dapat dilihat dalam Tabel di bawah ini.

Tabel 4
Motivasi Pegawai

| Sub Variabel | Kategori | N (Orang) | Persentase (%) |
|--------------------------|------------------------|-----------|----------------|
| Prestasi Rataan 71,36 | Tinggi (66,67 – 100) | 47 | 41,59 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 65 | 57,52 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Afiliasi Rataan 63,03 | Tinggi (66,67 – 100) | 29 | 25,66 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 84 | 74,34 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 0 | 0,00 |
| Kuasa | Tinggi (66,67 – 100) | 17 | 15,04 |

| | | | |
|-----------------|------------------------|----|-------|
| Rataan 50,08 | Sedang (33,34 – 66,66) | 80 | 70,80 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 16 | 14,16 |
| <hr/> | | | |
| Rataan Variabel | 61,49 (Sedang) | | |
| <hr/> | | | |

Keterangan : N= 113 orang

David McClelland mengemukakan teori motivasi berprestasi (Siok et al., 2023:218). Teori ini menyatakan bahwa hasrat dalam diri seorang pegawai terdiri atas kebutuhan akan prestasi (nAch), afiliasi (nAff), dan kekuasaan (nPow). Tabel 4 menunjukkan, mayoritas pegawai memiliki dorongan yang kuat (kategori tinggi) untuk berprestasi terkait tugasnya dan berhasil mewujudkannya. Dorongan yang muncul dalam diri Pegawai untuk mengungguli dan berprestasi dalam bekerja diantara para pegawai lainnya yang berhubungan dengan seperangkat standar organisasi Dirjend Pajak. Kebutuhan akan afiliasi adalah dorongan untuk berinteraksi antar sesama pegawai yang ramah, karib, akrab, berusaha menghindari konflik, dan menjalin kerjasama yang baik. Kebutuhan akan afiliasi pegawai (kategori sedang). Artinya mayoritas Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan memiliki keinginan yang cukup untuk berkolaborasi dengan pegawai lainnya demi menghasilkan kinerja organisasi. Kebutuhan akan kuasa yang dimiliki oleh pegawai berada dalam kategori sedang, yang membuktikan bahwa Pegawai memiliki kecukupan keinginan berkuasa untuk mewujudkan target kinerjanya. Kebutuhan akan kuasa adalah dorongan untuk berkuasa dan memengaruhi orang lain sesuai kehendaknya. Kebutuhan ini memunculkan keinginan menjadi pemimpin dan menyukai tugas dalam mengarahkan tim, berusaha memengaruhi rekan sesama pegawai, mendapatkan lebih banyak kendali terhadap seluruh aktivitas dalam bekerja, berusaha agar pendapatnya selalu disetujui oleh pegawai lain, berusaha selalu dekat dengan pimpinan untuk mendapatkan lebih banyak *previlage*, serta berusaha membangun jaringan untuk mendapat lebih banyak akses.

Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan sikap yang bermakna positif seorang pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dan timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Pengertian lainnya, kepuasan kerja adalah keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya pegawai yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Merujuk pada Tabel 5, kepuasan kerja pegawai berada dalam kategori sedang. Artinya pegawai memiliki persepsi terkait kepuasan kerjanya adalah berada dalam posisi cukup puas dan cukup menyenangkan.

Tabel 5
Kepuasan Kerja Pegawai

| Sub Variabel | Kategori | N (Orang) | Persentase (%) |
|---------------------|------------------------|------------------|-----------------------|
| Gaji | Tinggi (66,67 – 100) | 23 | 20,35 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 89 | 78,76 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Pengawasan | Tinggi (66,67 – 100) | 37 | 32,74 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 76 | 67,26 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 0 | 0,00 |
| Pekerjaan | Tinggi (66,67 – 100) | 45 | 39,82 |

| | | | |
|-----------------|------------------------|----|-------|
| Rataan 70,53 | Sedang (33,34 – 66,66) | 67 | 59,29 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Rekan Kerja | Tinggi (66,67 – 100) | 42 | 37,17 |
| Rataan 67,95 | Sedang (33,34 – 66,66) | 70 | 61,95 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Promosi | Tinggi (66,67 – 100) | 27 | 23,89 |
| Rataan 62,35 | Sedang (33,34 – 66,66) | 73 | 64,60 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 13 | 11,50 |
| Rataan Variabel | 65,59 (Sedang) | | |

Keterangan : N= 113 orang

Nilasari et al.(2023:90) melihat kepuasan kerja sebagai keadaan emosional dan penilaian kesejahteraan diri yang ditunjukkan melalui sikap dan perilaku pegawai atas reaksi dan persepsi situasi kerjanya dalam menikmati pekerjaannya. P. Robbins & A. Judge (2024:59) menyebutkan ada lima dimensi kepuasan kerja yaitu: Gaji, Pengawasan, Pekerjaan, Rekan Kerja, dan Promosi. Pegawai menganggap gaji yang diterima saat ini sudah cukup (Rataan Sedang), namun belum sesuai dengan beban kerja yang diterima berupa capaian penerimaan negara dari sektor pajak. Alasan ini karena banyak pegawai yang berada di luar *homebase*, sehingga dibutuhkan biaya melakukan perjalanan menuju *homebase*. Sub variabel pengawasan berada dalam kategori sedang, yang membuktikan bahwa seluruh cukup mampu bekerja tanpa adanya pengawasan yang melekat kepada mereka. Sub variabel pekerjaan berada dalam kategori tinggi, yang mengartikan bahwa seluruh pegawai memiliki etos kerja dan semangat yang tinggi untuk mencintai pekerjaannya. Sub variabel Rekan Kerja berada dalam kategori tinggi, yang membuktikan bahwa seluruh pegawai menganggap rekan kerjanya adalah pribadi yang bisa mendorong dan mendukung mereka untuk menyelesaikan pekerjaan. Terkait dengan sub variabel promosi (kategori Sedang), artinya pegawai menganggap sistem promosi dan mutasi yang ada sekarang sudah cukup baik untuk menunjang kinerja individu dan kinerja organisasi Dirjend Pajak.

Kinerja Pegawai

Seluruh pegawai dituntut untuk memberikan kontribusi positif melalui kinerja yang baik, mengingat kinerja organisasi KPP Pratama Jakarta Penjaringan tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam mencapai kesuksesan dan pencapaian tujuan organisasi. Meningkatkan kinerja pegawai adalah upaya berkelanjutan yang memerlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, penilaian kinerja, kompetensi, dan pengembangan sumber daya manusia (kepuasan kerja pegawai).

Berdasarkan Permenpan dan RB No. 6 Tahun 2022, pengelolaan kinerja Pegawai terdiri atas: perencanaan kinerja, pelaksanaan, penilaian kinerja pegawai yang meliputi evaluasi kinerja pegawai, dan tindak lanjut hasil evaluasi kinerja pegawai yang meliputi pemberian penghargaan dan sanksi. Tabel 6 menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai berada dalam rata-rata tinggi, temuan penelitian ini membuktikan bahwa pegawai telah sepenuhnya melakukan kerjanya secara maksimal.

Tabel 6
Kinerja Pegawai

| Sub Variabel | Kategori | N (Orang) | Persentase (%) |
|---------------------------------|------------------------|-----------|----------------|
| Perencanaan Rataan 74,09 | Tinggi (66,67 – 100) | 48 | 42,48 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 64 | 56,64 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 1 | 0,88 |
| Pelaksanaan Rataan 77,88 | Tinggi (66,67 – 100) | 52 | 46,02 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 61 | 53,98 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 0 | 0,00 |
| Pelaporan Rataan 66,97 | Tinggi (66,67 – 100) | 77,879 | 77,879 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 77,879 | 77,879 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 77,879 | 77,879 |
| Penilaian Hasil Rataan 67,80 | Tinggi (66,67 – 100) | 33 | 29,20 |
| | Sedang (33,34 – 66,66) | 77 | 68,14 |
| | Rendah (0 – 33,33) | 3 | 2,65 |
| Rataan Variabel | 71,69 (Tinggi) | | |

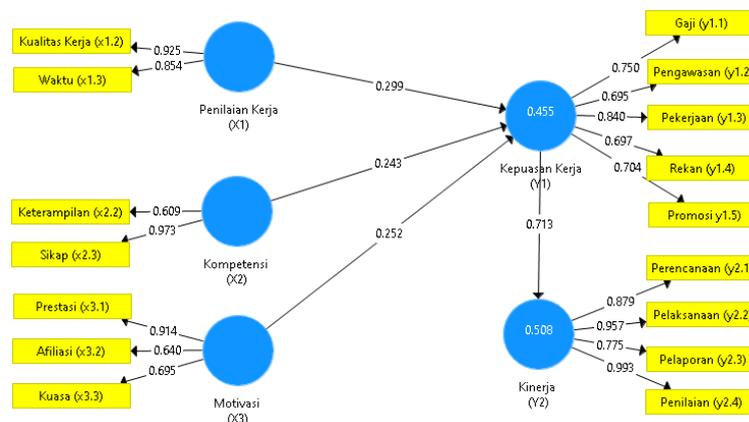
Keterangan : N= 113 orang

Dalam pengaruhnya terhadap akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, penerapan kinerja yang terukur melalui tahapan siklus dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan/pertanggungjawaban, dan evaluasinya harus benar-benar dapat dipertanggungjawabkan (Syuliswati & Asdani, 2017:2). Kinerja perencanaan (Tabel 6) berada dalam kategori tinggi, yang membuktikan bahwa perencanaan yang dilakukan pegawai sudah sangat baik, sehingga hal ini menunjang kelancaran dari pelaksanaan pekerjaan pegawai. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 6 Tahun 2022, Perencanaan kinerja terdiri atas penyusunan dan penetapan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Pelaksanaan kinerja (kategori tinggi) merupakan tahap kedua dalam pengelolaan kinerja setelah perencanaan kinerja. Hasil ini membuktikan bahwa pelaksanaan kinerja yang dilakukan oleh sebagian besar pegawai adalah sangat baik. Sub variabel pelaporan (kategori tinggi) dan membuktikan bahwa mayoritas pegawai telah rutin dan wajib melaksanakan pelaporan terkait pelaksanaan kerjanya kepada atasan maupun pimpinan langsung. Penilaian hasil kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan dalam periode tertentu. Tujuan dari penilaian kinerja pegawai diantaranya untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai, mendorong tanggung jawab pegawai, meningkatkan motivasi kerja, dan meningkatkan etos kerja pegawai. Mayoritas responden menilai penilaian hasil kerja yang dilakukan oleh atasan ataupun pimpinan KPP Pratama Jakarta Penjaringan adalah sudah baik.

Pembahasan Regresi Linier Berganda

Model penelitian ini ditunjukkan dengan salah satu model analisis PLS yang diturunkan dari model kerangka berpikir pada Gambar 1. Untuk menjawab tujuan penelitian, kepuasan kerja di dalam penelitian ini diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor yaitu; penilaian kinerja, kompetensi, dan motivasi pegawai. Sedangkan di dalam tujuan penelitian kedua, diduga kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Analisis pengukuran melalui proses PLS algorithm harus dilakukan dua kali karena sebelumnya terdapat peubah yang memiliki nilai *loading factor* $\leq 0,6$ (penelitian eskplanatori). Artinya indikator tersebut tidak merefleksikan masing-masing peubah tidak valid dan tidak reliabel) Ghazali dan Latan (2019). Indikator

tersebut adalah Kuantitas Kerja ($X_{1.1}$), Biaya ($X_{1.4}$), dan Pengetahuan ($X_{2.1}$). Setelah dilakukan analisis ulang, maka menghasilkan indikator-indikator yang memiliki nilai lebih baik dengan nilai *loading factor* $\geq 0,6$. Gambar 2 memperlihatkan bahwa nilai *loading factor* berkisar antara 0,609 - 0,993 sehingga memenuhi kriteria valid dan reliabel untuk dilakukan analisis model struktural.



Gambar 2 Pengukuran Outer Model Tahap 2

Fakta diatas membuktikan bahwa jika semakin besar nilai koefisiensi jalur maka semakin kuat pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil analisis dalam Gambar 2 memperlihatkan bahwa variabel Penilaian Kinerja (X_1) memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y_1) dengan nilai sebesar 0,299. Hal ini membuktikan bahwa persepsi pegawai terkait sistem penilaian kinerja yang ada sekarang akan semakin sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pegawai jika kepuasan kerja yang pegawai terima juga meningkat.

Variabel Motivasi Pegawai (X_3) dengan nilai sebesar 0,253 menduduki pengaruh terbesar kedua setelah variabel penilaian kinerja (X_1). Hasil ini membuktikan bahwa pegawai akan bertambah motivasi kerjanya jika merasakan penambahan kepuasan kerja yang mereka terima dari kantor. Variabel Kompetensi Pegawai (X_2) dengan nilai sebesar 0,243 adalah variabel yang memiliki nilai pengaruh yang paling rendah terhadap variabel Kepuasan Kerja (Y_1). Hal ini mengindikasikan bahwa Kompetensi pegawai yang terdiri atas kompetensi keterampilan dan kompetensi sikap akan meningkat untuk menyesuaikan kebutuhan organisasi Dirjend Pajak, jika kepuasan kerja yang diterima oleh pegawai juga semakin baik. Jadi persamaan *structural model* di penelitian ini adalah: $Y_1 = 0,299X_1 + 0,243X_2 + 0,253X_3$.

Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Reflektif

Pengukuran uji validitas merupakan tahap awal untuk mengevaluasi nilai setiap indikator. Penelitian ini menggunakan indikator reflektif pada semua variabel bebas maupun terikat. Setiap variabel laten direfleksikan oleh beberapa indikator. Indikator akan di re-estimasi apabila tidak memenuhi kriteria dalam pengujian validitas. Indikator disebut valid jika memiliki *outer loading* $\geq 0,5$. Re-estimasi terhadap suatu indikator menghasilkan perbaikan dengan meningkatnya nilai AVE. Adapun nilai AVE dapat dilihat pada Tabel 1 dimana nilai AVE setiap variabel bernilai 0,547-0,819 (valid) karena nilai tersebut berada $> 0,5$. Reliabilitas konstruk menurut Ghazali dan Latan (2019) lebih menyarankan penggunaan *Composite Reliability* (CR) karena penggunaan *Cronbach's Alpha* akan memberi nilai yang lebih rendah. Kaidah

umum analisis struktural nilai CR $\geq 0,70$. Hasil pengujian memperlihatkan nilai CR dari masing-masing variabel sebesar 0,786-0,947. Artinya seluruh variabel bisa dikatakan reliabel (Tabel 7).

Tabel 7
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator Reflektif

| | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>rho_A</i> | <i>Composite Reliability</i> | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> |
|----------------------|-------------------------|--------------|------------------------------|---|
| Kepuasan Kerja_(Y1) | 0,791 | 0,801 | 0,857 | 0,547 |
| Kinerja_(Y2) | 0,924 | 0,946 | 0,947 | 0,819 |
| Kompetensi_(X2) | 0,583 | 1,267 | 0,786 | 0,659 |
| Motivasi_(X3) | 0,650 | 0,835 | 0,799 | 0,576 |
| Penilaian Kerja_(X1) | 0,743 | 0,794 | 0,884 | 0,792 |

Analisis Path Coefficients

Kriteria penilaian *Struktural Model* kedua yaitu signifikansi menggunakan metode *Bootstrapping* di SmartPLS sehingga dapat diperoleh *standard errors*, *path coefficients/S*, dan nilai *T-Statistic*. Melalui teknik ini, peneliti dapat menilai signifikansi statistik model penelitian untuk menguji hipotesis tiap jalur hubungan. Hasil bootstrapping menampilkan koefisien untuk tiap jalur hipotesis penelitian dan nilai *T-Statistic* hasil output SmartPLS untuk menunjukkan pengaruh langsung (Tabel 8).

Menurut Ghazali & Latan, (2019:75) Variabel bebas dinyatakan signifikan memengaruhi variabel laten terikat jika memiliki nilai *T-Statistic* > *T-table* sebesar 1,96 (signifikansi 5%) dan 1,65 (signifikansi 10%). Hasil pengujian signifikansi variabel dimana nilai signifikansi hubungan antar konstruk dapat dilihat melalui *path coefficient* yang memberi penjelasan mengenai kekuatan hubungan antar variabel. Langkah yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan *bootstrap*, untuk melihat nilai dari *t-statistics*. Secara terperinci hasil dari analisis jalur melalui *bootstrap* dapat dilihat pada Gambar 3.

Tabel 8
Nilai Signifikansi Variabel Laten

| | Original Sample (O) | T Statistics | P Values |
|--|----------------------------|---------------------|-----------------|
| Kepuasan Kerja (Y1) -> Kinerja (Y2) | 0,713 | 11,876** | 0,000 |
| Kompetensi (X2) -> Kepuasan Kerja (Y1) | 0,243 | 2,403** | 0,017 |
| Motivasi (X3) -> Kepuasan Kerja (Y1) | 0,252 | 2,385** | 0,017 |
| Penilaian Kerja (X1) ->Kepuasan Kerja (Y1) | 0,299 | 2,906** | 0,004 |

Keterangan : * = Signifikan dalam level 10%, ** = Signifikan dalam level 5%

Uji Koefisiensi Determinasi

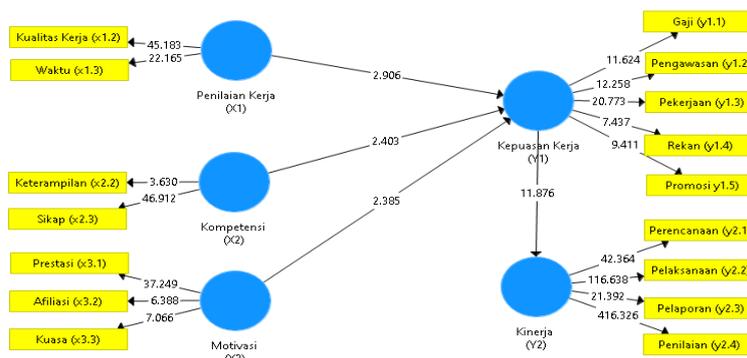
Tabel 9
R-Square

| | <i>R Square</i> | <i>R Square Adjusted</i> |
|----------------------------|-----------------|--------------------------|
| Kepuasan Kerja_(Y1) | 0,455 | 0,440 |
| Kinerja_(Y2) | 0,508 | 0,504 |

Tahap kedua pengujian melalui *SmartPLS* (structural analysis) untuk mengetahui hubungan antar variabel dan sebagai alat pengujian hipotesis. Komponen yang menjadi kriteria dalam penilaian *structural model* adalah nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat dan Signifikansi (Hamid & Anwar, 2019). Uji Koefisien Determinasi *R-square* (0 dan 1) digunakan untuk mengukur seberapa besar presentase variabel bebas pada model regresi linier berganda dalam menjelaskan variabel terikat. Kecilnya nilai *R-square* menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat sangat terbatas. Jika hasil *R-Square* sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 untuk konstruk variabel terikat dalam model struktural, mengindikasikan bahwa model tersebut adalah “baik”, ”moderat/menengah”, dan “lemah”. (Ghozali ,2008). Berdasarkan teori di atas, nilai *R-Square* pada konstruk laten menunjukkan bahwa kategori model yang diterangkan dalam penelitian ini (Tabel 9) termasuk ke dalam model yang moderat dan baik karena nilai *R-Square* Kepuasan Kerja (Y_1) sebesar 0,455 dan nilai *R-Square* Kinerja (Y_2) sebesar 0,508.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Nilai *R-Square* sebesar 0,455 (Gambar 3) mengindikasikan bahwa 45,5% Kepuasan Kerja Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diteliti, sedangkan 54,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel bernilai positif, sehigga jika semakin besar nilai koefisiensi jalur pada variabel bebas terhadap variabel terikat maka semakin kuat pengaruh antar keduanya. Berdasarkan tiga variabel bebas yang ada, pengaruh yang paling kuat ada pada variabel Penilaian Kinerja (2,906) yang memengaruhi Kepuasan Kerja. Variabel yang memiliki pengaruh paling kecil terhadap Kepuasan Kerja adalah variabel Kompetensi (2,403). Secara lengkap hasil analisis *bootstrapping* koefisiensi jalur pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan disajikan dalam Gambar 3.



Gambar 3 Analisis Bootstrapping Koefisiensi Jalur

Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja

Variabel Penilaian Kinerja (X_1) pada Gambar 3 memiliki nilai positif dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y_1) sebesar 2,906. Indikasi dari hasil ini adalah jika terjadi peningkatan 1% peningkatan penilaian kinerja pegawai, maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 29,06%. Artinya semakin bagus kualitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan, maka semakin besar kepuasan kerja yang bisa dirasakan oleh pegawai. Sebaliknya dengan kondisi ini juga mengindikasikan bahwa pimpinan KPP Pratama Jakarta Penjaringan juga mendukung terciptanya kualitas hasil kerja pegawai melalui pemberian bimbingan maupun arahan dalam penyelesaian pekerjaan pegawai baik melalui kegiatan rapat di setiap seksi sehingga pegawai dapat merasakan langsung kepuasan kerjanya dari kualitas kerja yang baik yang mereka hasilkan baik itu sesuai dengan SOP dan ketentuan yang berlaku dengan tingkat akurasi pekerjaan yang tinggi sehingga pekerjaan tersebut memiliki tingkat kesalahan yang minim dan juga dikerjakan sesuai kemampuan dan kompetensi pegawai.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan memiliki kedisiplinan waktu yang baik. Sehingga pegawai merasa puas apabila telah berhasil menyelesaikan tugas dan beban kerjanya secara tepat waktu. Hal ini tampak dari banyaknya pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai dengan disertai jangka waktu tertentu, salah satu contohnya adalah dalam penyelesaian permohonan pemindahbukuan dari Wajib Pajak.

Jika Wajib Pajak melakukan kesalahan dalam penyeteroran jenis pajak untuk dipindahbukukan ke jenis pajak lainnya yang seharusnya disetorkan, berdasarkan SOP dan UU 28/2007 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, maka fungsional penyuluh pajak di KPP Pratama Jakarta Penjaringan harus menyelesaikan permohonan tersebut dalam jangka waktu 30 hari sejak permohonan Wajib Pajak diterima secara lengkap. Jika permohonan tersebut tidak diselesaikan secara tepat waktu maka dianggap permohonan Wajib Pajak tersebut diterima. Selain itu dalam penerbitan Surat Ketetapan Pajak (SKP) yang diterbitkan oleh fungsional pemeriksa Pajak dalam hal pemeriksaan Wajib Pajak Lebih Bayar juga diberikan jangka waktu penyelesaian yakni 12 bulan sejak SPT Tahunan PPh Badan tersebut diterima secara lengkap. Jika melampaui batas waktu yang telah ditentukan dalam peraturan perundang-undangan tersebut, maka dapat dianggap permohonan Wajib Pajak diterima. Oleh sebab itu kedisiplinan waktu dalam mengerjakan pekerjaan atau tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan sangatlah diperhatikan agar bisa selesai secara tepat waktu.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Natalia et al. (2022:68-87), Devi Ram Sing & Guat Eng, (2021), dan Wandansari (2019:161-179) yang membuktikan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Menyikapi hal ini maka pimpinan KPP Pratama Jakarta Penjaringan perlu memperhatikan kualitas kerja pegawai penggunaan unsur waktu agar kepuasan pegawai tercapai sebab melalui kualitas kerja yang baik yang dikerjakan sesuai dengan SOP dan akurasi hasil kerja yang tinggi maka mutu atau kualitas pekerjaan tersebut akan baik dan selesai tepat waktu. Berdasarkan Gambar 3, terdapat pengaruh kompetensi Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan terhadap kepuasan kerja

sebesar 2,403 ($\geq 1,96$). Indikasinya adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti, jika terjadi peningkatan 1% kompetensi, akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 24,03%. Semakin tinggi kompetensi pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan menghasilkan semakin tinggi pula kepuasan pegawai. Hal ini tampak dari semakin tingginya pemahaman pegawai terhadap pekerjaan yang dilaksanakan terutama tugas yang bersifat teknis yang dikerjakan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dan dimiliki pegawai maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dihasilkan, misalnya dalam hal melakukan penggalian potensi perpajakan bagi *staff* pengawas pajak yang disebut dengan *Account Representative (AR)* maka dibutuhkan kompetensi dalam melakukan analisis laporan keuangan yang baik sehingga mampu menghasilkan penggalian potensi pajak dan penambahan basis data perpajakan yang mampu menghasilkan penerimaan negara yang ditargetkan agar bisa tercapai. Ketika penerimaan negara yang menjadi target *Account Representative (AR)* tercapai, maka kepuasan kerja yang dihasilkan akan meningkat karena IKU yang ditargetkan terpenuhi. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Bagia & Cipta, (2019); Hayatullah et al., (2021), dan Siddiq et al., (2023).

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan Gambar 3, terdapat pengaruh motivasi Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan terhadap Kepuasan kerja sebesar 2,385 yang nilainya $\leq 1,96$. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan Kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan, jika terjadi peningkatan 1% kompetensi, akan meningkatkan Kepuasan kerja sebesar 23,85%. Semakin tinggi motivasi pegawai akan pekerjaan yang dilaksanakan pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan maka akan semakin tinggi pula kepuasan pegawai yang dihasilkan. Hal ini tampak dari kegiatan pemberian penghargaan bagi pegawai teladan di KPP Pratama Jakarta Penjaringan dengan berbagai kategori seperti penghargaan bagi pelaksana terbaik, penghargaan bagi fungsional penyuluh terbaik, penghargaan bagi fungsional pemeriksa terbaik, penghargaan bagi *Account Representative (AR)* terbaik dan penghargaan bagi Kepala Seksi terbaik setiap tahunnya dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik sebab dengan prestasi kerja yang baik maka pegawai akan puas terhadap hasil kerja yang dihasilkan, sebab melalui prestasi yang baik yang dihasilkan dapat menentukan promosi maupun mutasi ke kantor dengan konstanta yang nilainya lebih tinggi dengan tunjangan yang meningkatkan penghasilan pegawai tersebut. Temuan penelitian ini selaras dengan penelitian Kovačević et al. (2020:1-29) dan (Siddiq et al., 2023) dan (Ariani, 2023:9-13) yang menyatakan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepuasan Pegawai Terhadap Kinerja

Hasil analisis PLS menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan. Semakin besar kepuasan kerja yang dirasakan maka akan berakibat kepada semakin besar kinerja yang diberikan. Nilai *R-square* sebesar 0,508 (Tabel 4.28) menunjukkan bahwa 50,8% kinerja pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini, sedangkan 49,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak

diteliti. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja dalam kategori sedang (moderat). Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja pegawai cukup menentukan baik dan buruknya kinerja seorang Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan. Berdasarkan Gambar 4, terdapat pengaruh antara variabel kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan sebesar 11,876 yang nilainya lebih besar dari 1,96. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi dengan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan, jika terjadi peningkatan 1% kepuasan kerja pegawai, akan meningkatkan kinerja sebesar 118,76.

Penelitian ini mengukuhkan beberapa penelitian lainnya yang dilakukan Sari & Hadijah (2016:204-214), Wandansari (2019:161-179), Taki et al. (2023:29), dan Egenius et al. (2020:480-489) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebab menurut penelitian ini untuk meningkatkan kinerja pegawai, harus memperhatikan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Namun penelitian ini bertentangan dengan penelitian Ariani (2023) yang menyatakan motivasi mampu meningkatkan kepuasan kerja, namun karyawan yang merasa puas tidak dapat menjamin akan berkinerja lebih baik. Penelitian ini juga bertentangan dengan Hogenelst et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mempengaruhi produktivitas kerja atau kinerja pegawai. Selain itu hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian dari Weliyanto, (2020) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor yang merefleksikan kepuasan kerja pegawai adalah gaji, pengawasan, pekerjaan, rekan kerja, dan promosi. Sedangkan faktor yang merefleksikan kinerja pegawai adalah perencanaan, pelaporan, pelaksanaan, dan penilaian pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan. Artinya semakin besar kepuasan kerja pegawai pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan maka akan semakin maksimal kinerja yang dihasilkannya. Hal ini tampak dari tingginya kepuasan kerja pegawai di KPP Pratama Jakarta Penjaringan dalam hal gaji yang sudah cukup dan mampu memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, dengan pengawasan dari atasan atas pekerjaan yang dilaksanakan pegawai dengan baik sehingga pekerjaan sesuai dengan SOP dan ketentuan yang berlaku, adanya kondisi yang nyaman dalam bekerja baik itu sarana dan prasarana yang disediakan, dan juga hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja, serta ada nya aturan terkait promosi jelas dan yang cukup objektif dilaksanakan.

PENUTUP

Hasil penelitian membuktikan bahwa Pegawai KPP Pratama Jakarta Penjaringan berusia antara 23-54 tahun dengan Rataan umur 34 tahun, artinya kategori usia produktif yang memiliki kedewasaan dalam berpikir dan bersikap dalam menunjang pekerjaannya. Penyebaran jenjang pendidikan formal kurang merata karena mayoritas pegawai memiliki jenjang pendidikan Diploma dan berasal dari rekrutmen penerimaan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Variabel Penilaian kinerja pegawai, kompetensi, dan motivasi memiliki nilai positif dan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Jakarta Penjaringan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Sjarlis, S., & Oktaviani, A. R. (2022). Pengaruh Perencanaan Kinerja, Pengukuran Kinerja, Pelaporan Kinerja, Evaluasi Kinerja, Dan Capaian Kinerja Terhadap Akuntabilitas Kinerja. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(6), 1086 – 1098.
- Bagia, W., & Cipta, W. (2019). The Influence of Competency and Job Control on The Job Satisfaction and Its Impact on The Employee's Performance. *International Conference on Tourism, Economics, Accounting, Management, and Social Science (TEAMS 19)*, 159–166. <https://doi.org/10.2991/teams-19.2019.26>
- Budhiasa, S. (2016). *Analisis Statistik Multivariate dengan Aplikasi SEM PLS SMARTPLS 3.2.6* (J. Atmaja, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Udayana University Press.
- Devi Ram Sing, R., & Guat Eng, L. (2021). The Influence Of Performance Appraisal on Job Satisfaction in Malaysia's Public 20 (IPTA) and Private (IPTS) Universities. *Sarjana*, 36(1), 54–73. <https://ejournal.um.edu.my/index.php/SARJANA/article/view/32260>
- Egenius, S., Triatmanto, B., & Natsir, M. (2020). International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District , East Kalimantan. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(10), 480–489.
- Fachrureza, D., & Suryadana, M. L. (2019). The Influence of Competence and Motivation on Employees Performance. *Kontigensi : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 8–14. <https://doi.org/10.56457/jimk.v7i1.65>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2019). *Partial Least Squares ; Konsep , Teknik, dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (2nd ed.). Badan Penerbit Undip.
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis* (Abiratno, S. Nurdiyanti, & A. D. Raksanagara, Eds.). PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Hayatullah, E., Triatmanto, B., & Gatot Sumarsono, T. (2021). The Effect of Competence and Job Satisfaction on Employee Performance and Its Implications on Organizational Effectiveness. *Quest Journals: Journal of Research in Business and Management*, 9(8), 17–23. www.questjournals.org
- Hogenelst, K., Schelvis, R., Krone, T., Gagné, M., Heino, M., Knittle, K., & Hankonen, N. (2022). A within-person approach to the relation between quality of task motivation, performance and job satisfaction in everyday working life. *Motivation and Emotion*, 46(1), 588–600. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11031-022-09962-1>
- Laksana, M. D. D., Tjaija, A., & Nawawi, M. (2022). Servants At The Regional Civil Servant , Education , And Training Agency Of Pasangkayu Regency. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 36(1), 256–263.

- Latief, B., Madya, W. A., Pengembangan, B., & Manusia, S. (2022). Strategy For Competence Development Of Civil Servants In The Agency Of Human Resources Development Ministry Of Internal Affairs (A Competency-Based Strategic Study Of Human Resources). *European Journal of Humanities and Educational Advancements (EJHEA)*, 3(08), 53–64.
- Mariani Tri Rusilawati Amaludin, D. (2023). Performance Assessment of Civil Servants (PNS) in the Sub-Section for Oversight Facilities of the DPRD Secretariat of Lahat Regency Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pada Sub-Bagian Fasilitas Pengawasan Sekretariat DPRD Kabupaten Lahat. *JURNAL ISIP VOICE Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik* , 2(1), 175–182. <https://doi.org/10.58222/fisipvoice.v2i1.211>
- Martini, I. A. O., Supriyadinata, A. A. N. E., Sutrisni, K. E., & Sarmawa, I. W. G. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1794677>
- Muh Kadarisman. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (M. Ed. Dr. Darmanto, Ed.; Edisi 2). Universitas Terbuka.
- Natalia, A., Absah, Y., & Harahap, R. H. (2022). The Effect of the E-Performance Application and Competency Assessment System on the Performance of Civil Servants with Job Satisfaction as an Intervening Variable in the Context of the Department of Communication and Information of Labuhanbatu Regency. *International Journal of Research and Review*, 9(8), 68–87. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20220806>
- P. Robbins, S., & A. Judge, T. (2024). Organizational Behavior. In *pearson education, Limited* (19th ed., Vol. 10, Issue Chapter 4). Harlow : Pearson Education.
- Pakpahan, E., Lengkong, F. D. J., & Tampongangoy, D. (2022). Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Aparatur Sipil Negara (Studi Pada Dinas Koperasi Dan Ukm Provinsi Sulawesi Utara). In *Jurnal Administrasi Publik JAP: Vol. VIII* (Issue 123).
- Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-6/PJ/2023 Tentang Pemingkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, Pub. L. No. PER-6/PJ/2023, Direktorat Jenderal Pajak 1 (2023).
- Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara, 155 Berita Negara Republik Indonesia 1 (2022).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi No. 6 Tahun 2022, 1 (2022).
- Rahmadoni, F., & Erwandi. (2018). Evaluasi Atas Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Berbasis Hasil. *JEM : Jurnal Ekonomi Dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 4(1), 53–69.
- Siddiq, A. M., Muttaqin, R., & Wijaya, F. (2023). The effect of competence on job satisfaction and its impact on employee performance at the culture and tourism office of east Belitung Regency. *Journal of Management Science (JMAS)*, 6(3), 289–297. www.exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS
- Silaen. (2021). *Kinerja Karyawan*. Widina Bhakti Persada Bandung.

- Siok, T. H., Sim, M. S., & Rahmat, N. H. (2023). Motivation to Learn Online: An Analysis From McClelland's Theory of Needs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i3/16471>
- Sulistiani, L. S. R. I., & Faozanudin, M. (2022). Effectiveness Analysis of the Employee Work Performance Assessment System – A Critical Three-Component Approach. *Expert Journal of Business and Management*, 10(2), 41–50. <https://doi.org/2344-6781>
- Sumardjo. (1999). *Transformasi Model Penyuluhan Pertanian Menuju Pengembangan Kemandirian Petani (Kasus di Propinsi Jawa Barat)* [Disertasi, Institut Pertanian Bogor]. <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/42580>
- Syuliswati, A., & Asdani, A. (2017). Pengaruh perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan evaluasi anggaran berbasis kinerja terhadap akuntabilitas kinerja pada politeknik negeri malang. *Akutansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 24(1), 1–17.
- Taki, R., Paramata, Moh. R., & Suyanto, Moh. A. (2023). The Influence of Competence, Motivation, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance in the Department of Public Works and Spatial Planning of Gorontalo City. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)*, 3(2), 24–34. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v3i2.151>
- Wandansari, W. (2019). The Effect Of E-Performance Appraisal System And Additional Income Of Civil Servant On Performance With Job Satisfaction As Intervening Variable In The Regional Secretariat Of Mojokerto City. *Airlangga Development Journal*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.20473/adj.v3i2.18965>
- Weliyanto. (2020). Pengaruh Kepuasan, Motivasi, Loyalitas, Dan Pemberian Penghargaan Terhadap Kinerja Guru SMA Dan SMK Di Kabupaten Berau. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik, Volume 6*(No 2).
- Wigunawan, H., Noor, I., & Wanto, A. H. (2016). Performance Appraisal in Indonesian Local Government. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 2(4), 198–206. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2016.002.04.12>
- Winara, P., & Putri, R. S. (2019). Pengaruh Perencanaan, Pelaksanaan, Laporan Keuangan, Evaluasi dan Tunjangan Terhadap Akuntabilitas Kinerja dengan Sistem Informasi Sebagai Variabel Moderasi pada Sekretariat BPSDM Perhubungan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Methodist*, 2(2), 186–202. <https://doi.org/10.46880/jsika.v2i2.33>
- Zuhdi, Z., Suhardjo, B., & Sumarno, H. (2016). Perbandingan Pendugaan Parameter Koefisien Struktural Model Melalui Sem Dan Pls-Sem. *Jurnal Matematika Dan Aplikasinya*, 15(2), 11. <https://doi.org/10.29244/jmap.15.2.11-22>