

Impact Of Competence, Job Design, Job Satisfaction on Employee Directorate General of Taxes Performance

Nurchayono^a

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Semarang, Indonesia

R Ery Wibowo^b

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Semarang, Indonesia

Ida Kristiana^c

Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Semarang, Indonesia

ARTICLES INFORMATION

RELEVANCE

Vol. 3, No. 2, Desember 2020
Halaman : 136-145

ISSN (online) : 2615-8590
ISSN (print) : 2615-6385

Keywords :

Kompetensi, kompensasi, job design, kepuasan kerja, kinerja pegawai

JEL classifications:

G11 G33

Contact Author :

^anurchayo@unimus.ac.id

^bery@unimus.ac.id

^cidakristianagunaji@yahoo.com

ABSTRACT

This research aims to prove empirically the factors that affect the performance of employees at the Directorate General of Taxes (DJP) East Java which are divided into three DGT, namely East Java I, II and III and spread over three Middle Tax Service Offices, forty Primary Tax Service Offices. The unit of analysis in this research is an employee in charge of the account representative, billing, inspection, data and information processing, tax bailiff and the general section. The sampling method used was cluster sampling, this was chosen because the research area was spread wide. Analysis of research data using SEM-PLS with the help of the WarpPLS 7.0 application. The results showed that the factors that can improve performance, namely competence, compensation, and job design (job rotation and job expansion) and job satisfaction are supporting factors used by companies to improve employee performance, but in this study job satisfaction can only be mediated. partial because it has a VAF value <80%, indicating that job satisfaction is not enough to increase high performance.

PENDAHULUAN

Good Governance menjadi sorotan publik karena sentimen negatif kepada pengelola instansi pemerintah dengan terjadinya penyimpangan, *fraud*, korupsi dan memiliki kinerja yang buruk. Direktorat Jendral Pajak (DJP) adalah salah satu instansi pemerintah yang mendapat sentimen negatif dari publik, karena memiliki kinerja yang belum optimal, sehingga menyebabkan devisa anggaran, yang kemudian harus melakukan utang untuk mencukupi anggaran dan belanja negara (Hadi, 2018). DJP menjadi instansi yang vital di Indonesia, karena 70% penerimaan negara berasal dari pendapatan pajak. Data realisasi pajak DJP selama beberapa tahun terakhir menunjukkan kinerja yang masih belum optimal, ditunjukkan pada tabel 1.

Tabel 1. Realisasi Penerimaan Pajak Direktorat Jendral Pajak tahun 2011-2018

(Dalam Triliun Rupiah)

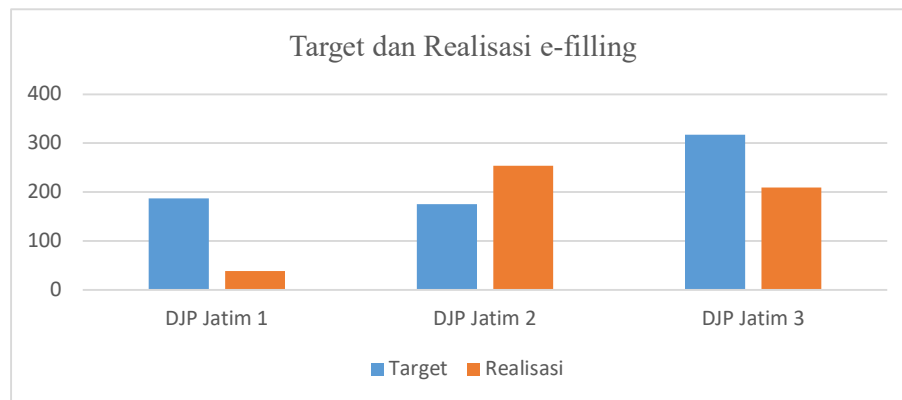
Tahun	Tahun						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Realisasi Penerimaan	1.016	921.83	985,15	1.060,86	1.105,20	1.145,59	1.315,9

Tahun	Tahun						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Target Penerimaan	981	995.21	1.072,38	1.294,05	1.335,10	1.283,60	1.424,0
Persentase	96,56%	92,59%	91,87%	81,97%	81,54%	89,20%	92,41%

Sumber : bppk.kemenkeu.go.id

Tujuh tahun terakhir DJP memiliki tren positif penerimaan nominal, namun belum mampu merealisasikan target pajak yang telah ditetapkan (Hadi, 2018). Terjadi anomali terhadap penerimaan pajak, karena setiap tahun jumlah wajib pajak meningkat yaitu 36 juta pada tahun 2017 meningkat 3,3 juta dibandingkan tahun sebelumnya tahun 2016 32,6 juta (Kemenkeu, 2017), namun terjadi *tax gab* dan *underpayment gap* (Keuangan, 2018). Realisasi penerimaan pajak nasional adalah akumulasi dari penerimaan pajak per wilayah, sehingga target pajak yang tidak tercapai masing-masing wilayah akan mempengaruhi target pajak nasional. Salah satu wilayah yang memiliki potensi pajak yang besar dan belum mampu merealisasikan target pajak adalah DJP Provinsi Jawa Timur. DJP Jawa Timur memiliki tiga Kantor Wilayah DJP yaitu DJP Jawa Timur I (realisasi penerimaan pajak 88,39%), DJP Jawa Timur II (realisasi penerimaan pajak 91,76%) dan DJP Jawa Timur III (realisasi penerimaan pajak 101,56%) (Keuangan, 2018).

Realisasi target pajak DJP Jawa Timur yang belum mencapai target nasional. Belum optimalnya kinerja pegawai DJP Jawa Timur berdasarkan sasaran kerja pegawai dalam hal pelayanan prima ditandai dengan masih rendahnya penyampaian SPT melalui *e-filing*. Data yang diperoleh dari annual report Kementerian Keuangan ditampilkan dalam gambar 1.1 berikut:



Gambar 1.1. Target dan Realisasi e-filing

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahun 2017 tiga DJP yang berada di wilayah Jawa Timur masih belum mampu merealisasikan target penyampaian SPT melalui *e-filing* dan bahkan masih tergolong rendah. DJP Jawa Timur I hanya mampu merealisasikan 20% target pelaporan SPT melalui *e-filing*, yaitu hanya 38 ribu dari 187 ribu yang ditargetkan, DJP Jatim II mampu merealisasikan pelaporan pajak melalui *e-filing* 68%, yaitu 174 ribu dari 254 ribu yang ditargetkan dan DJP Jawa Timur III pelaporan SPT melalui *e-filing* sebesar 73 % yaitu 209 ribu dari 317 ribu yang ditargetkan (Hadi, 2018).

Menurut (Kim, 2013) dan (Robbins, 2017), faktor penyebab tidak tercapainya target pajak berkaitan dengan internal perusahaan yaitu kompetensi, motivasi, komitmen, fasilitas kerja, gaji dan kepuasan. *Work performance theory* mendeskripsikan tiga dimensi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja individu yaitu dimensi kompetensi, motivasi dan kesempatan (Blumberg, 1982). Kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didasari oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja, kompetensi mampu meningkatkan kinerja dibuktikan oleh (Martini, et al., 2018), (Sujati, et al., 2017) dan (Noel, et al., 2017). Dimensi motivasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kompensasi, studi (Rizal, et al., 2014) dan

(Njoroge, et al., 2015), kompensasi yang mensejahterakan akan berpengaruh terhadap kinerja. Pegawai yang diberikan kesempatan untuk melakukan adalah *job rotation* dan *job enlargement* akan terhindar dari *over rutinitas*, sehingga mempengaruhi kinerja pegawai, dibuktikan dengan studi (Salih & Al.Ibed, 2017), (Vijay & Indradevi, 2015), (Jalal & Zaheer, 2017) dan (Jocom, et al., 2017).

Penelitian menggunakan *work performance theory* untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu, yang merupakan anti tesis dari teori motivasi Maslow (Blumberg, 1982), Teori ini mendiskripsikan kinerja pegawai dipengaruhi oleh dimensi kapasitas, motivasi dan kesempatan, tiga dimensi tersebut saling berkesinambungan, sehingga penurunan satu dimensi akan mempengaruhi dimensi yang lainnya. Faktor-faktor yang diprediksi mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompetensi, kompensasi, *job design* dan kepuasan kerja. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari perilaku dan menggambarkan karakter pribadi, motif, nilai-nilai, konsep, keahlian, kemampuan, pengetahuan yang dimiliki seseorang yang berkinerja tinggi (*superior performance*) ditempat kerja (Robbins, 2017). (Sujiati, et al., 2017), (Noel, et al., 2017) dan (Martini, et al., 2018) mengungkapkan bahwa kompetensi mempengaruhi kinerja pegawai, semakin tinggi kompetensi seorang pegawai, maka semakin efektif dalam menjalankan tugasnya.

Kompensasi adalah balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan pegawai kepada perusahaan (Robbins, 2017). Kompensasi yang diberikan perusahaan sangat mempengaruhi produktivitas kinerja karyawan, semakin tinggi kompensasi yang diterima karyawan maka mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kerjanya, linier dengan studi (Ramzan, et al., 2014), (Akter & Husain, 2016) dan (Anthonia, et al., 2019). Rotasi kerja merupakan perpindahan pekerjaan dari pekerjaan khusus ke pekerjaan khusus lainnya. Rotasi kerja merupakan suatu alternatif yang dapat digunakan untuk mengurangi tingkat kebosanan dan rutinitas yang berulang-ulang (Sthepan P Robbins, 2017). Rotasi kerja mempengaruhi kinerja didasarkan pada studi (Kingdom, et al., 2019), (Jocom, et al., 2017), (Salih & Al.Ibed, 2017).

Job enlargement adalah perluasan kerja horizontal, dengan menambahkan tanggung jawab kepada karyawan yang sebelumnya dikerjakan karyawan yang lain, dengan menambahkan jumlah pekerjaan diharapkan karyawan bisa mengetahui kondisi bisnis perusahaan secara menyeluruh, sehingga terbangun sense of belonging dari karyawan tersebut (Robbins, 2017), (Marta & Supartha, 2018), (Jalal & Zaheer, 2017), dan (Saleem, et al., 2012). Kepuasan kerja sebagai pengukuran pekerjaan atau pengalaman seseorang dalam hal emosi positif atau kesenangan dalam pekerjaan (Locke, 1976) dan perasaan orang (suka atau tidak suka) dalam pekerjaan (Spector, 1997). Kepuasan kerja seseorang memiliki dampak terhadap organisasi antara lain yaitu tingkat *turn over*, tingkat kehadiran pegawai, tingkat kesehatan pegawai, tingkat efektivitas penyelesaian pekerjaan, pengembangan ide dan inovasi, tingkat kesalahan, rasa kebanggaan terhadap perusahaan yang diwujudkan dalam komitmen dan loyalitas (Uli, 2009), (Jalal & Zaheer, 2017), and (Farooqui & Nagendra, 2014).

METODE

Data penelitian ini diperoleh dari survei pegawai DJP Jawa Timur, yang terdapat pada tiga kantor wilayah, 3 kantor pelayanan pajak madya dan 40 kantor pelayanan pajak pratama. Unit analisisnya adalah pegawai pajak yang bertanggung jawab pada fungsi *account representative*, penagihan, pemeriksaan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum. Metode sampling yang digunakan adalah *cluster sampling* atau area sampling dengan pola *two stage cluster sampling*. *Cluster sampling* digunakan ketika elemen dari populasi secara geografis tersebar luas sehingga sulit untuk menyusun sampling frame (Ghazali & Lantan, 2015).

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan paradigma positivisme dengan metode pengumpulan dengan menggunakan survei. Operasionalisasi variabel penelitian menggunakan pengukuran dan indikator yang sudah digunakan pada penelitian sebelumnya. Konstruksi kinerja pegawai diukur dengan indikator penelitian yang telah digunakan oleh Kawedar (2015), konstruksi kompetensi diukur dengan indikator yang telah digunakan oleh Suryanto, et.al (2017), konstruksi kompensasi diukur dengan menggunakan indikator berdasarkan PP No 96 Tahun 2017 yaitu kompensasi berdasarkan capaian organisasi, capaian pegawai dan beban kerja. *Job design* diukur dengan indikator *job rotation*

dan *job enlargement* (Seingthei, et.al 2016). Variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi diukur dengan indikator kepuasan intrinsik dan ekstrinsik (*two factor theory*).

Metode analisis data penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Last Square (SEM-PLS) dengan menggunakan aplikasi WarpPLS. Menurut Hair, et.al (2010) PLS tepat digunakan untuk mereduksi data, yaitu dengan menentukan jumlah faktor minimum yang dibutuhkan untuk menghitung proporsi maksimum dari total varian yang direpresentasikan. Evaluasi model dilakukan dengan dua tahap evaluasi model pengukuran (outer model) dan evaluasi model struktural (inner model). Model pengukuran dilakukan untuk melakukan pengujian validitas dan reabilitas instrumen dalam model penelitian. Suatu instrumen dikatakan valid apabila memiliki nilai loading factor diatas 0,70 dan AVE diatas 0,05 untuk konstruk reflektif dan memiliki nilai p value dibawah 0,05 dan nilai VIF dibawah 3,3 untuk konstruk formatif (Ghazali dan Latan, 2015). Suatu instrumen dikatakan realibel apabila memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha diatas 0,7 (Ghazali dan Latan, 2015). Pengujian inner model dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten. Hipotesis diterima apabila memiliki koefisien path (β) >0 dan p-value $<0,05$. Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan melihat nilai total effect dan p value for total effect. Kepuasan kerja dapat dikatakan memediasi apabila memiliki nilai total effect > 0 dan p-value for total effect $< 0,05$. Efek mediasi dihitung menggunakan metode Variance Accounted For (FAV), Suatu konstruk dapat dikatakan memediasi penuh (full mediation) apabila memiliki nilai VAF $> 80\%$, konstruk yang memediasi sebagian (partial mediation) apabila memiliki nilai $20\% < VAF < 80\%$ dan apabila suatu konstruk memiliki nilai VAF $< 20\%$ berarti tidak ada efek mediasi (Hair, et.al 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jendral Pajak (DJP), Jawa Timur yang menjalankan fungsi pemeriksaan, juru sita pajak, *account representative*, bagian umum, pengolahan data dan informasi dan penagihan. Responden penelitian dipilih dari tiga *cluster* yang telah ditentukan yaitu Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I, II dan III, selanjutnya elemen dari cluster dipilih dari beberapa Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Responden penelitian berjumlah 600 yang tersebar dalam 6 elemen dari cluster sampling.

Tabel 1 mendiskripsikan responden penelitian yang terdiri dari gender, tingkat pendidikan, usia dan pengalaman kerja. Jumlah responden laki-laki dibagian akun representatif mendominasi dengan 72% dibandingkan pegawai perempuan, namun untuk bagian umum didominasi oleh pegawai perempuan dengan 63% dibandingkan pegawai laki-laki. Pegawai DJP Jawa Timur masih di dominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan rendah hanya *lower high school*, usia pegawai rata-rata dibawah 31 tahun dan pengalaman kerja dibawah 7 tahun.

Kuesioner yang telah disebarakan berjumlah 600 responden dan tidak semua kembali. Kuesioner yang kembali berjumlah 435 (72,5%) dan yang tidak lengkap berjumlah 30 (5,8%), serta kuesioner yang tidak kembali berjumlah 165 (27,5%). Berdasarkan persentasi yang tidak mengembalikan kuesioner, dengan nilai yang cukup signifikan, sehingga peneliti tidak bisa langsung menjustifikasi bahwa 80% kuesioner yang kembali untuk mengeneralisir hasil penelitian. Peneliti melakukan pengujian nonresponse bias untuk melihat apakah kuesioner yang kembali dapat mewakili kuesioner yang tidak kembali. *Uji nonresponse* bias menggunakan independent t test dengan menggunakan 30% kuesioner yang diterima diawal dan 30% kuesioner yang diterima diakhir.

Tabel 1 Responden Penelitian

Characteristic	Jabatan					
	AR	Pen	Pem	PD & I	JP	BU
Gender						
Male	72%	42%	47%	37%	60%	37%
Female	28%	58%	53%	63%	40%	63%
Education						
Low level high school	21%	60%	50%	65%	61%	80%
High level high school/BSc	75%	77%	35%	28%	30%	16%
High School/MSc	4%	13%	15%	6%	9%	3%

Characteristic	Jabatan					
	AR	Pen	Pem	PD & I	JP	BU
Age						
Below 31 years (Gen-Y)	30%	40%	70%	50%	26%	46%
32-45 years (Gen-X)	40%	28%	12%	30%	56%	41%
46-65 years (Baby Boom)	30%	32%	18%	20%	18%	12%
Experiance						
Below 7 years	67%	72%	75%	67%	71%	75%
8-14 years	19%	16%	7%	24%	20%	20%
over 15 years	14%	12%	17%	9%	9%	5%

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 2, mendiskripsikan bahwa nilai signifikansi semua variabel tidak signifikan. Seluruh variabel memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan antara responden yang merespon dan tidak merespon kuesioner. Dengan demikian diyakini bahwa responden yang tidak mengembalikan kuesioner memiliki jawaban yang sama dengan responden yang mengembalikan kuesioner.

Tabel 2 Uji Nonresponse Bias

Variabel	Nilai t	df	Sig	Mean_aw	Mean_ak	Perbedaan Rata-rata
CM_aw - CM_ak	-3,393	358,000	0,051	26,100	27,490	-1,394
CMP_aw - CMP_ak	-2,333	358,000	0,300	34,440	36,780	-2,333
JR_aw - JR_ak	-1,001	358,000	0,059	30,320	32,230	-0,003
JE_aw - JE ak	-0,308	358,000	0,060	21,240	26,220	-1,231
KK_aw - KK_ak	-0,800	358,000	0,063	30,740	31,540	-0,800
KP_aw - KP_ak	-0,950	358,000	0,054	19,490	20,440	-0,950

Sumber: Data diolah, 2020

Measurement model analysis (*Outer Model*)

Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrument. Uji validitas digunakan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Cooper, R Donald, 2006). Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab instrumen penelitian.

Berdasarkan tabel 3, semua konstruk telah memenuhi validitas diskriminan dan konvergen untuk konstruk reflektif dan formatif. Konstruk formatif memiliki nilai p value <0,001 dan nilai VIF 0,506 (<3,3), sehingga memenuhi uji validitas konvergen begitu juga dengan validitas diskriminan memiliki nilai AVE <0,5. Konstruk reflektif memiliki nilai outer loading diatas 0,7, p value <0,001, AVE diatas 0,5, AVE Square > korelasi antar variabel. Semua konstruk memiliki nilai composite reliabiliti dan cronbach alpha memiliki nilai diatas 0,7, sehingga memenuhi uji reliabilitas.

Tabel 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen	Validity						Reliability	
	P Value	VIF	AVE	Outer Loading Factor	Cross Loading	AVE Square	Composite Reability	Cronbach Alpha
Training	<0.001	1,000	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000
Eksperience	<0.001	1,000	1,000	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000
Competence	<0.001	0,564	0,751	0,825	0,230	0,654	0,794	0,765
Job Design	<0.001	0,744	0,863	0,818	0,520	0,681	0,865	0,788

Instrumen	Validity						Reliability	
	P Value	VIF	AVE	Outer Loading Factor	Cross Loading	AVE Square	Composite Reability	Cronbach Alpha
Compensation	<0.001	0,762	0,873	0,861	0,228	0,972	0,853	0,756
Job Satisfaction	<0.001	0,826	0,909	0,837	0,344	0,890	0,905	0,789
Employee Perform	<0.001	0,506	0,712	0,769	0,118	0,519	0,835	0,750

Sumber: Data diolah, 2020

Structural Model Analysis (*Inner Model*)

Model struktural (*inner model*) digunakan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Melalui proses *bootstrapping*, parameter uji *T-statistic* diperoleh untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas. Model struktural (*inner model*) dievaluasi dengan melihat persentase *variance* yang dijelaskan oleh nilai R^2 .

Tabel 5 Pengujian Hipotesis

Variable	Direct Effect			Mediation Effect			Moderation Effect	
	Path Coef	p value	R^2	Total effect	p value	R^2	Total effect	p value
Kompetensi	0,20	<0,01	0,34					
Kompensasi	0,03	0,025						
Rotasi kerja	0,22	<0,01						
Perluasan kerja	0,34	<0,01						
Kom → RK → KP				0,297	<0,01			
DK → KK → KP				0,118	<0,01			
Kom*Komp → KP							0,12	<0,01

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 5, semua konstruk yang digunakan dalam penelitian ini berkontribusi untuk meningkatkan kinerja pegawai DJP Jawa Timur. Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, memiliki nilai path *coefficient* 0,20 dan nilai p value <0,01. Hasil penelitian mendukung *work performance theory*, semakin tinggi kompetensi dalam suatu unit kerja akan meningkatkan produktivitas kinerjanya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sujiati et al., 2017), (Martini et al., 2018) dan (Noel et al., 2017) yang mengungkapkan target kinerja akan tercapai apabila dalam unit kerja pegawai memiliki kompetensi yang tinggi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan bekerja dengan efektif dan mampu menyelesaikan permasalahan kerja dengan baik (Sthepan P Robbins, 2017). Kompensasi mampu meningkatkan kinerja pegawai, hal ini dibuktikan dengan nilai path *coefficient* 0,03 dan nilai p value 0,025 (<0,005), mendukung *work performance theory* dimensi motivasi, kompensasi yang mampu mensejahterakan pegawai akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kinerjanya. (Ramzan et al., 2014), (Rizal et al., 2014), (Aker & Husain, 2016), (Anthonia. N et al., 2019) dan (Rama Kumari et al., 2017) mengungkapkan bahwa kompensasi adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perikatan kerja, kompensasi yang tinggi akan mampu meningkatkan produktivitas kinerja pegawai.

Hasil studi menunjukkan bahwa *job design* meningkatkan kinerja pegawai, dibuktikan dengan rotasi kerja memiliki koefisien path 0,22 dan p value <0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Perluasan kerja memiliki nilai path koefisien 0,34 dan p value <0,01, dapat disimpulkan bahwa perluasan kerja dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan memberikan tanggung jawab yang lebih

banyak. Mendukung *work performance theory* yang mengungkapkan bahwa kinerja akan meningkat apabila pegawai tidak mengalami over rutinitas, ketika pegawai mengalami kebosanan kerja akan berpengaruh pada penurunan produktivitas kerjanya. Hasil penelitian juga linier dengan studi (Gichuki & Munjuri, 2018), (Tumipa & Rumokoy, 2018), (Kingdom et al., 2019), (Kingdom et al., 2019), (Jalal & Zaheer, 2017), (Venith Vijay & Indradevi, 2015) dan (Marta & Supartha, 2018).

Pengujian *indirect effect* dengan variabel mediasi, kepuasan kerja memperkuat hubungan antar konstruk. Kompensasi dan desain kerja akan meningkatkan kinerja pegawai dengan signifikan apabila pegawai telah merasakan kepuasan kerja, hasil studi linier dengan studi (Samsuri & Sudjono, 2018) dan (Soomro et al., 2018). (Sthepan P Robbins, 2017) mengungkapkan kepuasan kerja mampu menjadi mediator kompensasi dengan kinerja pegawai. Unit kerja yang memiliki kompetensi pegawai yang tinggi yang disertai dengan pegawai yang merasa puas dengan kerjanya, maka akan linier dengan produktivitas kerjanya, begitu juga kompensasi yang memberikan kesejahteraan pegawai akan menciptakan kepuasan kerja yang pada akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas kerjanya. Hasil pengujian moderasi, kompensasi mampu memperkuat hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai, pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan menghasilkan produktivitas yang tinggi sehingga akan mendapatkan kompensasi yang tinggi pula.

Penelitian ini melakukan uji VAF untuk melihat seberapa besar variabel pemediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa mediator. Nilai VAF > 80% mediasi penuh, 20%-80% mediasi sebagian dan <20% tidak memediasi (Hair, et.al, 2013). Pengujian VAF dianggap lebih baik untuk SEM-PLS yang menggunakan metode resampling, karena memiliki statistik power.

Tabel 6 Pengujian Efek Mediasi
Variance Accounted For (VAF) Counted

Indirect effect			
komp → kepuasan → KP	1,17	0,25	0,293
Desain K → Kepuasan → KP	0,46	0,25	0,115
Total pengaruh tidak langsung			0,408
Pengaruh langsung			
Kompetensi → kinerja pegawai			0,22
Desain kerja → kinerja pegawai			0,34
Kepuasan kerja → kinerja pegawai			0,25
Total pengaruh langsung			0,81
Pengaruh total			1,218
VAF= Total pengaruh tidak langsung/total pengaruh langsung			0,334
Persentase			33%

Sumber: Data diolah, 2020

Perhitungan VAF dilakukan dengan membandingkan total pengaruh tidak langsung dengan pengaruh total. Berdasarkan tabel 6, menjelaskan bahwa penelitian ini memiliki efek mediasi sedang yaitu 33%, sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini untuk menghubungkan kompetensi, kompensasi dengan kinerja pegawai mampu memediasi sebagian didasarkan pada (Solihin, 2013:43).

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Direktorat Jendral Pajak Jawa Timur satu, dua dan tiga adalah kompetensi, kompensasi, rotasi kerja dan pengembangan tugas kerja. Kompetensi menjadi salah satu variabel yang penting karena jika dalam unit kerja memiliki pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi, maka akan mudah menyelesaikan pekerjaan dan mampu membuat terobosan-terobosan atau inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Kompensasi merupakan bagian dari teori kepuasan yang mengungkapkan bahwa salah satu aspek yang memotivasi kerja pegawai adalah kompensasi yang menciptakan kepuasan, sehingga mampu meningkatkan kinerja. Rotasi kerja dan pengembangan kerja sangat dibutuhkan dalam suatu unit kerja, hal ini dimaksudkan agar pegawai tidak over rutinitas dan selalu mendapatkan tantangan yang baru. Serta DJP harus menciptakan lingkungan kerja yang mampu memberikan kenyamanan kerja, sehingga pegawai akan puas dengan pekerjaannya.

Saran

Saran untuk penelitian selanjutnya, bisa menggunakan metode sampling yang lain, agar samplingnya lebih representatif. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel mediasi yang lain sehingga memiliki efek mediasi yang kuat, dibandingkan dengan penggunaan kepuasan kerja dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini berimplikasi pada DJP Jawa Timur harus memperhatikan aspek kompetensi, kompensasi, rotasi kerja dan pengembangan kerja jika menginginkan untuk peningkatan kinerja pada tahun-tahun yang akan datang. Penelitian ini juga mengkonfirmasi *work performance theory* yang ditunjukkan pada hasil penelitian diatas, sehingga teori tersebut dapat diimplementasikan didalam unit kerja terutama di DJP Jawa Timur.

DAFTAR PUSTAKA

- Akter, N., & Husain, M. M. (2016). the Effect of Compensation on Job Performance: an Empirical Study. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 14(1), 51–62. <https://doi.org/10.17512/pjms.2016.14.1.05>
- Anthonia, N. O., Okeke, M. N., & Ikechukwu, I. A. (2019). Compensation Management and Employee Performance in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 384–398. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i2/5552>
- Cooper, R Donald, P. S. S. (2006). *Metode Riset Bisnis* (7th ed.). PT Media Global Edukasi.
- E A Locke. (1976). The nature and causes of job satisfaction. in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Farooqui, M. S., & Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 122–129. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00182-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00182-8)
- Gichuki, M. M., & Munjuri, M. G. (2018). Influence Of Job Enlargement On Employee Performance In The Railway Industry In Kenya. *Archives of Business Research*, 6(5), 244–259. <https://doi.org/10.14738/abr.65.4608>
- Hadi, S. (2018). Baru 226.687 Wajib Pajak di Sidoarjo Laporkan SPT. <https://nusantara.medcom.id>
- H E Schein, A. S. (2014). Executive Remuneritation and Company Performance for South African Companies Listed on The Alternative Exchange (AltX). *Southern African Business Review*, 16(1), 22–38.
- Indonesia Republik. (2010). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan.
- J F Hair, Black, W C Babin, R. An. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. Pearson Education.
- Jalal, R. N.-U.-D., & Zaheer, M. A. (2017). Does Job Satisfaction Mediate the Relationship of Workload, Remuneration and Psychological Reward with Job Performance? *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i9/3309>
- Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). the Effect of Job Rotation and Training on Employee Performance in Pt. Pegadaian (Persero) Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 279–288.

- Keuangan, K. (2018). Annual report Direktorat Jendral Pajak Indonesia. Kementerian Keuangan.
- Keuangan, K. (2017). Annual report Direktorat Jendral Pajak Indonesia. Kementerian Keuangan
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–261. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui013>
- Kim, S. (2013). Individual level and organizational performance in governance organization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 17–27.
- Kingdom, U., Ekiti, A., Ekiti, A., Abiodun, E., Mubi, F. P., & State, M. A. (2019). Effects of Job Rotation on Employees' Performance in Nigerian Banks. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VII(2), 495–502.
- M C Johlke, R. I. (2013). A model of retail job characteristics, employee role ambiguity, external customer mind-set, and sales performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 20(1), 58–67.
- Malvin Blumberg, C. D. P. (1982). The missing opportunity on organizational research: some implication for a theory of work performance. *JSTOR*, 7(4), 560–569.
- Martini, I. A. O., Rahyuda, I. K., Sintaasih, D. K., & Piartrini, P. S. (2018). The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(2), 29–37. <https://doi.org/10.9790/487X-2002082937>
- Marta, I. A., & Supartha, W. G. (2018). the Effect of Job Enrichment and Employee Empowerment To Organizational Commitment With Work Motivation As a Mediation. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(4), 494–506. <http://ijecm.co.uk/>
- M Sholihin, D. R. (2013). Analisis SEM-PLS dengan WarpPLs 3.0. Andi Offset.
- P Spector. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequence*. Sage CA.
- N Kock. (2013). Using WarpPLS in E-collaboration Studies: What If I Have Only One Group and One Condition. *International Journal of E-Collaboration*, 9(8), 1–12.
- Njoroge, S. W., Kwasira, J., Wambui Njoroge, S., & Kwasira, J. (2015). Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government. *IOSR Journal of Business and Management* Ver. I, 17(11), 2319–7668. <https://doi.org/10.9790/487X-171118793>
- Noel, F. R., Lopian, J., & Pandowo, M. (2017). the Affect of Work Discipline and Competence on Employee Performance (Case Study At Balai Kesehatan Mata Masyarakat Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 3528–3537. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.17613>
- Rama Kumari, M., Pradeep Kumar, D., & Narayana Reddy, T. (2017). Influence of compensation practices on employee performance in cement sectors: A comparative study. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(5), 495–506.
- Ramzan, M., Zubair, H. M. K., Ali, G., & Arslan, M. (2014). Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan) *Islamia University of Bahawalpur Research Scholars of Department of Management Sciences*. 5(2), 302–309.
- Rizal, M., Idrus, M. S., & Mintarti, R. (2014). Effect of Compensation on Motivation Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). 3(2), 64–79.
- Saleem, S., Shaheen, W. A., & Saleem, R. (2012). the Impact of Job Enrichment and Job Enlargement on Employee Satisfaction Keeping Employee Performance As Intervening Variable: a

- Correlational Study From Pakistan 1 OBS OBS. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 1(9), 145–166.
- Salih, M. O. I., & Al.Ibed, A. B. A. N. Y. (2017). Job Rotation & Its Impact on employees' Performance: An Empirical Study among Employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5(7), 6181–6184. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v5i7.46>
- Samsuri, & Sudjono, G. (2018). The Effects of Organization Culture , Remuneration , and Competency towards Employee Performance Through Job Satisfaction as the Intervening Variable (Study at Production Directorate of PT . Semen Gresik). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(8), 40–50. <https://doi.org/10.9790/487X-2008014050>
- Siengthai, S., & Pila-Ngarm, P. (2016). The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance. *Evidence-Based HRM*, 4(2), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2015-0001>
- Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017->
- Stheban P Robbins, T. A. J. (2017). *Organization Behaviour* (17th ed.). Pearson Education Edinburgh Gate.
- Sujarwoto. (2016). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 3(2), 109–121.
- Sujiati, S., Ma'arif, M. S., & Najib, M. (2017). the Effect of Motivation and Competence on Employee Performance in Satellite Technology Center - National Institute Aeronautics and Space. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 229–237. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.06>
- Tumipa, V., & Rumokoy, F. S. (2018). the Role of Job Rotation Practices Towards Employee Performance in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (Kpknl). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(2), 898–907. <https://doi.org/10.35794/emba.v6i2.19874>
- Uli, M. S. and J. (2009). The Influence of Socio-demographic Factor on Work Performance Among Employees og Government Agriculture Agencies in Malaysia. *The Journal of International Social Research*, 2(5), 255.???
- Venith Vijay, M., & Indradevi, R. (2015). A study on job enrichment and individual performance among faculties with special reference to a private university. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 252–260. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n1p252>