

**PENGARUH KARAKTERISTIK DEMOGRAFI, REMUNERISASI DAN JOB
REDESIGN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PAJAK DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS
Untuk Memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Magister



Oleh:

NURCAHYONO

176020300111019

PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2019

T E S I S

**PENGARUH KARAKTERISTIK DEMOGRAFI, REMUNERISASI, JOB
REDESIGN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PAJAK DENGAN
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh :

NURCAHYONO
176020300111019

Dipertahankan didepan penguji
pada tanggal : **22 Juli 2019**
dan dinyatakan memenuhi syarat

Komisi Pembimbing,

Dr. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., CPA., Ak
Ketua

Dr. Endang Mardiaty, SE., M.Si., Ak
Anggota

Mengetahui,
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
Ketua Program Magister Akuntansi



Dr. Erwit Saraswati, Ak., CPMA., CSRA, CA
NIP. 19600124 198601 2 001

LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

Judul : PENGARUH KARAKTERISTIK DEMOGRAFI, REMUNERISASI, *JOB REDESIGN* TERHADAP KINERJA PEGAWAI PAJAK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nama Mahasiswa : NURCAHYONO

Program Studi : AKUNTANSI

KOMISI PEMBIMBING

Pembimbing 1 : Dr. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., CPA., Ak

Pembimbing 2 : Dr. Endang Mardiaty, SE., M.Si., Ak

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Noval Adib, SE., M.Si., Ph.D., Ak

Dosen Penguji 2 : Abdul Ghofar, SE., M.Si., DBA., Ak

Tanggal Yudisium : 22 Juli 2019

a.n Dekan

Ketua Program Studi Magister Akuntansi



Dr. Erwin Saraswati, Ak., CPMA., CSRA, CA
NIP. 1960124 198601 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah TESIS dengan judul:

"PENGARUH KARAKTERISTIK DEMOGRAFI, REMUNERISASI, JOB REDESIGN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PAJAK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 22 Juli 2019

Mahasiswa,



NAMA : NURCAHYONO
NIM : 176020300111019
PS : MAGISTER AKUNTANSI
PPS FEB UB

DAFTAR ISI

Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Halaman Identitas Pembimbing dan Penguji	iii
Halaman Pernyataan Orisinalitas	iv
Halaman Riwayat Hidup	v
Halaman Refleksi	vi
Halaman Ucapan Terimakasih	vii
Halaman Abstrak	x
Halaman Kata Pengantar	xii
Daftar isi	xiii
Daftar tabel	xvii
Daftar gambar	xviii
Daftar lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 latar belakang	10
1.2 motivasi penelitian	10
1.3 rumusan masalah	12
1.4 tujuan penelitian	13
1.5 kontribusi penelitian	13
1.5.1 kontribusi teoritis	13
1.5.2 kontribusi praktis	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. landasan teori	15
2.1.1 teori kinerja	15
2.1.2 <i>ekspectancy theory</i>	19
2.1.3 <i>two factor theory</i>	20
2.1.4 kinerja pegawai	22



2.1.5 karakteristik demografi	24
2.1.6 remunerasi	25
2.1.7 <i>job redesign</i>	28
2.1.8 kepuasan kerja	29
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka konseptual penelitian	31
3.2 Pengembangan hipotesis	33
3.2.1 Karakteristik demografi dan kinerja pegawai pajak	33
3.2.2 Remunerisasi dan kinerja pegawai pajak	34
3.2.3 <i>Job redesign</i> dan kinerja pegawai pajak.....	35
3.2.4 Karakteristik demografi dan kepuasan kerja	36
3.2.5 Remunerisasi dan kepuasan kerja	37
3.2.6 <i>Job redesign</i> dan kepuasan kerja	37
3.2.7 Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak	39
3.2.8 Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi	40
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Rancangan penelitian	42
4.2 Objek penelitian	42
4.3 Populasi dan sampel	44
4.4 Metode pengumpulan data	45
4.5 Definisi operasional dan pengukuran variabel	47
4.5.1 Variabel laten endogen (y)	47
4.5.2 Variabel laten eksogen (x)	48
4.6 Metode analisis data	51
4.7 Evaluasi model	57
4.7.1 Evaluasi model pengukuran (<i>outer model</i>).....	57
4.7.2 Evaluasi model pengukuran (<i>inner model</i>).....	58

4.7.3 Pengujian hipotesis.....	59
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
5.1 Hasil pengujian pilot test.....	61
5.1.1 uji validitas konstruk formatif.....	61
5.1.2 uji validitas konstruk reflektif.....	63
5.1.3 uji reliabilitas.....	65
5.2 Demografi sampel.....	65
5.3 Uji bias tidak merespon.....	67
5.4 Hasil analisis deskriptif.....	68
5.4.1 Konstruk karakteristik demografi.....	69
5.4.2 Konstruk remunerasi.....	69
5.4.3 Konstruk job redesign.....	70
5.4.4 Konstruk kepuasan kerja.....	72
5.4.5 Konstruk kinerja pegawai.....	72
5.5 Evaluasi model penelitian.....	72
5.5.1 Pengujian model pengukuran (<i>outer model</i>).....	73
5.5.2 Pengujian model struktural (<i>inner model</i>).....	76
5.5.3 Penilaian Goodness of Fit.....	79
5.5.4 Pengujian hipotesis.....	80
5.5.5 Pengujian Efek Mediasi.....	82
5.6 Diskusi hasil pengujian hipotesis.....	83
5.6.1 Karakteristik demografi terhadap kinerja pegawai.....	85
5.6.2 Remunerasi terhadap kinerja pegawai.....	85
5.6.3 <i>Job redesign</i> terhadap kinerja pegawai.....	86
5.6.4 Karakteristik demografi terhadap kepuasan kerja.....	87
5.6.5 Remunerasi terhadap kepuasan kerja.....	88
5.6.6 <i>Job redesign</i> terhadap kepuasan kerja.....	89

5.6.7	Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	90
5.6.8	Pengaruh mediasi kapuasan kerja pada karakteristik demografi terhadap kinerja pegawai.....	91
5.6.9	Pengaruh mediasi kapuasan kerja pada remunerasi terhadap kinerja pegawai.....	92
5.6.10	pengaruh mediasi kapuasan kerja pada <i>job redesign</i> terhadap kinerja pegawai.....	93

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	95
6.2	Implikasi penelitian.....	96
6.2.1	Implikasi teori	96
6.2.2	Implikasi praktik.....	97
6.2.3	Implikasi kebijakan	98
6.3	Keterbatasan penelitian.....	98
6.4	Saran penelitian	99
	Daftar Pustaka	100
	Lampiran	106



DAFTAR TABEL

4.1 Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model pengukuran 58

4.2 Ringkasan *rule of thumb* evaluasi model struktural 59

5.1 Hasil uji validitas konvergen *pilot test* untuk konstruk formatif 62

5.2 Hasil uji validitas diskriminan *pilot test* untuk konstruk formatif 62

5.3 Hasil uji validitas konvergen *pilot test* untuk konstruk reflektif 63

5.4 Hasil uji validitas diskriminan *pilot test* untuk konstruk reflektif 64

5.5 Hasil uji reliabilitas *pilot test* 65

5.6 Karakteristik demografi sampel 66

5.7 Tingkat pengembalian kuesioner 67

5.8 Hasil uji nonresponse bias 68

5.9 Jawaban responden untuk konstruk karakteristik demografi 69

5.10 Deskriptif jawaban responden konstruk remunerasi 70

5.11 Deskriptif jawaban responden konstruk job redesign 70

5.12 Deskriptif jawaban responden konstruk kepuasan kerja 71

5.13 Deskriptif jawaban responden konstruk kinerja 72

5.14 Hasil uji validitas konvergen untuk konstruk formatif 73

5.15 Hasil uji validitas diskriminan untuk konstruk formatif 74

5.16 Hasil uji validitas konvergen untuk konstruk reflektif 74

5.17 Hasil uji validitas diskriminan untuk konstruk reflektif 75

5.18 Hasil uji reliabilitas 76

5.19 *Rule of thumb* penilaian *goodness of fit* dan *cut-off* 79

5.20 Hasil penilaian *goodness of fit* dan *cut-off* 79

5.21 Hasil pengujian hipotesis 80

5.22 Pengujian efek mediasi 82



DAFTAR GAMBAR

2.1 Gambar interaksi teori kinerja 18

3.1 Gambar kerangka konseptual penelitian 33

4.1 Gambar langkah-langkah analisis pls 53

4.2 Gambar diagram jalur antar variabel 55

5.1 Gambar model struktural penelitian 77



DAFTAR LAMPIRAN

1. Hasil pengujian pilot test	105
2. Hasil pengujian nonerresponse bias	107
3. Statistik deskriptif konstruk penelitian	108
4. Pengujian outer model	109
5. Pengujian inner model	111
6. Kuesioner penelitian	113
7. Surat izin penelitia	117



RIWAYAT HIDUP

Nurchayono, lahir di Aceh, 15 September 1994. Anak pertama dari tiga bersaudara, dari pasangan Bapak Maryadi dan Ibu Suranti. Peneliti menyelesaikan pendidikan formal di SD N 1 Takengon Aceh Tengah (2006), kemudian melanjutkan pendidikan di SMP N 16 Takengon Aceh Tengah (2009), SMA N 1 teras Boyolali Jawa Tengah (2011) dan kemudian pindah ke SMA N 5 Takengon Aceh Tengah (2012), Sarjana Ekonomi Universitas Negeri Medan (2016) dan Program Magister Akuntansi Universitas Brawijaya (2019).

Peneliti pernah menjadi tenaga magang di BAPPEDA Provinsi Sumatera Utara pada tahun 2014, menjadi asisten peneliti di LPPM Universitas Negeri Medan, bekerja honorer di DISPENDA Takengon Aceh Tengah dan tenaga ahli dinas pertanian Kp. Paya Dedep.

Malang, 24 Juli 2019

Nurchayono

"Kelak jika kau berjalan jauh, merantau demi mimpi dan cita-citamu, ingatlah 3 mantra ini,
Insyallah apapun yang kau inginkan akan kau dapatkan"

Man Jadda Wa Jadda

(Siapa yang bersungguh-sungguh akan berhasil)

Man Shabara Zhafira

(Siapa yang bersabar pasti beruntung)

Man Saara'ala Darbi wa Shala

(Siapa yang berjalan di jalan-Nya akan sampai
 tujuan)

**"Dan nikmat Tuhan-Mu yang mana lagi yang kau
 dustakan?"**

(Q.S. 55:61)

Karya ini ku dedikasikan

Untuk,

Ibu yang merawatku tanpa salah,

Bapak yang selalu berjuang untuk anaknya tercinta

Dan dua adik hebatku

Aku mencintai kalian karena Allah



UCAPAN TERIMA KASIH

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang. Alhamdulillah puji syukur yang tiada terhingga saya ucapkan kehadiran Allah SWT, yang maha baik dan tidak henti-hentinya memberikan nikmat, rahmat dan karunianya, sehingga saya bisa menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu. Tesis ini tidak semata-mata hanya untuk meraih gelar magister, namun juga sebagai bentuk fase yang membuktikan bahwa semakin jauh saya berjalan, semakin saya menyadari bahwa saya tidak ada apa-apanya, sehingga perlu berbenah dan belajar.

Dalam proses penulisan ini, lagi-lagi pertolongan Allah tidak ada henti-hentinya dengan dipertemukannya dengan orang-orang hebat yang saya temui dalam perjalanan menempuh pendidikan Magister Akuntansi di Universitas Brawijaya. Untuk itu saya ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada orang-orang luar biasa yang menjadi inspirasi dan motivasi saya selama ini.

🇮🇩 Bapak Dr. Bambang Hariadi, SE, M.Ec, Ak, selaku Ketua Dosen Pembimbing yang dengan sabar selalu memberikan masukan-masukan positif yang membangun demi perkembangan penelitian serta motivasi lewat kata-kata yang selalu beliau sematkan.

🇮🇩 Ibu Dr. Endang Mardiaty, SE, M.Si, Ak, selaku Anggota Dosen Pembimbing yang selalu memberikan kritik dan saran yang sangat membangun, sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian ini.

✚ Bapak Noval Adib, SE, M.Si., Ph.D, Ak, selaku Ketua Dosen Penguji yang memberikan saran dan masukan dalam proses penyelesaian penelitian.

✚ Bapak Abdul Ghofar, M.Si, M.Acc., Ak., DBA, selaku Anggota Dosen Penguji yang memberikan saran dan masukan dalam proses penyelesaian penelitian.

✚ Bapak dan Ibu tercinta, Maryadi dan Suranti yang selalu mendo'akan disetiap sujudnya tanpa lelah, memberikan energi positif dan dukungan yang luar biasa dalam bentuk moril dan materil. Semoga Allah memberikan rizki dan rejeki yang melimpah dan diberikan umur yang barakah.... aminnnn.

✚ Dua adik ku yang selalu memberikan motivasi dan do'a-do'a terbaiknya, Wawan si Mamat dan Yunei si Kusying semoga kalian lebih hebat dari abang mu ini.

✚ Terimakasih kepada sahabat-sahabat yang Allah hadirkan, sahabat yang selalu mengingatkan pada akhirat. Terimakasih Ustad Achmad Effendi, Fandi, Izzi, Adul, pak Erwan dan Mas Budi.

✚ Terimakasih buat sahabat sehoobi "hiking" Mas Wisnu dkk, semoga bisa bareng-bareng di puncak *seven summit* of Indonesia.

✚ Terimakasih buat sahabat-sahabat Magister Akuntansi kelas "EA" Tomi, Piter, Deuis, Pak Sutikno, Betrik, Linda, Wilda, Eva dan Jeni.

✚ Terimakasih buat sahabat sahabat MITI KM yang selalu memotivasi untuk terus berkontribusi buat Indonesia Mba Ismi, Mba Ika, Dimas Ario, Debi, Riris, Nana, Mustaqim.

Terimakasih buat sahabat-sahabat Forum Komunikasi Mahasiswa Pascasarjana Universitas Brawijaya.

Alhamdulillah, sekali lagi terimakasih untuk semua bantuan, ilmu, support serta doa yang dipanjatkan. Semoga semuanya selalu berada dalam lindungan Allah SWT dan senantiasa dimudahkan segala urusannya.

Saya bersyukur sekali mereka semua menjadi bagian dalam hidup saya.

Terakhir, semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembacanya.

Malang, 24 Juli 2019

Nurchayono



ABSTRAK

Nurchayono. Program Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. 2019. **PENGARUH KARAKTERISTIK DEMOGRAFI, REMUNERISASI, JOB REDESIGN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**. Ketua Komisi Pembimbing: Dr. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., Ak dan Anggota Komisi Pembimbing: Dr. Endang Mardiaty, SE, M.Si., Ak.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh karakteristik demografi, remunerasi, job redesign terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sampel penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jendral Pajak di Wilayah Jawa Timur I, II dan III, yang bekerja dibagian *account representative*, penagihan, pemeriksan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum. Pemilihan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *two stage cluster sampling*, karena elemen dari populasi secara geografis tersebar luas dan metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner disebarkan kepada 600 responden berdasarkan metode sampling dan kuesioner yang kembali dan dapat digunakan berjumlah 463 (80%). Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS dengan bantuan software WarpPLS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik demografi (tingkat pendidikan), remunerasi, dan job redesign berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun karakteristik demografi (lama menduduki jabatan dan intensitas pelatihan) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja mampu memediasi hubungan karakteristik demografi (tingkat pendidikan), remunerasi dan job redesign terhadap kinerja pegawai. Perhitungan efek mediasi menggunakan metode VAF menghasilkan kepuasan kerja hanya mampu memediasi sebagian, karena memiliki nilai VAF dibawah 80%.

Kata Kunci : Karakteristik Demografi, Remunerasi, Job Redesign, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai.

ABSTRACT

Nurchayono. Master Program in Accounting, Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya. 2018. **The Effect of Demographic Characteristics, Remuneration and Job Redesign on Employee Performance With Job Satisfaction as the Mediator Variable.** Supervisor: Dr. Bambang Hariadi, SE., M.Ec., Ak., Co-supervisor: Dr. Endang Mardiaty, SE, M.Si., Ak.

This study aims to analyze the influence of demographic characteristics, remuneration, and job redesign on employee performance with the mediation of job satisfaction. The sample of this study is employees of the Directorate General of Tax (DGT) of East Java I, II and III working in account representative, billing, screening, data and information processing, tax bailiffs, and general sections. Two-stage cluster sampling was used because the elements of the population are geographically widespread. The data of this research was collected through questionnaires distributed to 600 respondents, from which 463 (80%) were returned and usable, and was analyzed using SEM-PLS in WarpPLS 6.0. The results show that one of the demographic characteristics, i.e. education level, remuneration, and job redesign influence employee performance. However, other demographic characteristics, i.e. length of time in office and training intensity, do not affect employee performance. Furthermore, job satisfaction partially mediates the effect of one of the demographic characteristics, i.e. education level, remuneration, and job redesign on employee performance with the VAF value of below 80 percent.

Keywords: demographic characteristics, remuneration, job redesign, job satisfaction and employee performance

KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang.

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala pertolongan dan kemudahan yang diberikanNya, peneliti dapat menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh Karakteristik Demografi, Remunerisasi, Job Redesign terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi” yang mendiskripsikan beberapa penemuan terkait peningkatan kinerja pegawai di Direktorat Jendral Pajak (DJP) Jawa Timur I, II dan III.

Dalam penulisan ini, peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyajikan sebuah penelitian tesis yang bermanfaat dan dapat difahami oleh akademisi dan pembaca lainnya. Namun, peneliti menyadari bahwa tesis yang peneliti susun mungkin masih banyak sekali kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati, peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun agar lebih baik di penulisan dan penelitian selanjutnya.

Malang, 24 Juli 2019

Nurchayono

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reformasi birokrasi yang dilakukan oleh berbagai instansi pemerintahan adalah sebagai salah satu bentuk komitmen pemerintah dalam membangun *good governance*. Reformasi birokrasi di Indonesia saat ini adalah bagian panjang sejarah reformasi dalam berbagai bidang sejak jatuhnya orde baru tahun 1999 dan yang mulai efektif pada tahun 2004, hal itu sejalan dengan Inpres Nomor 5 tahun 2004 yang memuat instruksi presiden kepada seluruh kementerian untuk membuat indikator dan target kinerja, sehingga dapat menjelaskan sejauh mana pencapaian kinerja baik yang berupa hasil (*output*), maupun manfaat (*outcome*).

Atas dasar berbagai tantangan pengelolaan pemerintahan, reformasi birokrasi kembali ditegaskan dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, yang memuat *grand design* reformasi birokrasi tahun 2010 sampai 2025, yang memiliki sasaran: (1) terwujudnya pemerintahan yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), (2) Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, dan (3) meningkatkan akuntabilitas kinerja birokrasi (Republik Indonesia, 2010). Reformasi birokrasi juga diatur dalam Permenpan Nomor 11 Tahun 2011, yang memberikan arahan kepada seluruh instansi pemerintahan untuk melakukan pengelolaan kinerja dimulai dari perencanaan kinerja, pengukuran kinerja, pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja. Pengelolaan kinerja dimaksudkan untuk mengetahui efektivitas pencapaian kinerja instansi tersebut.

Reformasi birokrasi yang dilaksanakan dilingkungan kementerian keuangan yang merupakan salah satu instansi negara, diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454 tahun 2011, yang memberikan arahan tentang peningkatan kinerja. Kinerja merupakan salah satu tolak ukur untuk menilai keberhasilan suatu individu atau organisasi. Kinerja adalah hasil atau prestasi yang diraih oleh individu dan/atau organisasi dalam menjalankan rencana yang telah ditetapkan yang berkaitan dengan realisasi sasaran, visi, misi serta tujuan dari suatu organisasi (Moheriono, 2012:95).

Kinerja pegawai adalah prestasi yang ditunjukkan melalui hasil keuangan atau non-keuangan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya (Johlke dan Iyer, 2013). Kinerja pegawai, sebagaimana terdapat pada Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454 tahun 2011 adalah hasil dari suatu pekerjaan atau aktivitas selama satu periode tertentu untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai di lingkungan kementerian keuangan diukur dengan menilai realisasi Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang tertuang dalam kontrak kerja. Penilaian kinerja pegawai dilingkungan kementerian keuangan dan juga sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS), diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011, tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, yang menyatakan bahwa kinerja PNS yang berposisi sebagai staf maupun pejabat dinilai menggunakan ukuran realisasi sasaran kerja pegawai dan berbasis aspek perilaku yang terdiri atas kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan (Republik Indonesia, 2011).

Direktorat Jendral Pajak (DJP) adalah instansi yang berada di lingkungan kementerian keuangan, yang memiliki otoritas untuk merumuskan dan melaksanakan administrasi pada bidang perpajakan (Permenkeu No. 184 Tahun 2010). Berdasarkan SKP yang tertuang dalam kontrak kerja tahun 2017, kinerja pegawai di lingkungan kementerian keuangan masih belum optimal, hal ini bisa

dilihat dari realisasi penerimaan pajak tahun 2017 yaitu sebesar 89,20%, dan masih belum mencapai target yang telah ditetapkan dalam RAPBN, dan secara khusus di wilayah Jawa Timur juga terjadi hal yang serupa, DJP Jawa Timur I memperoleh realisasi 88,39 %, yaitu dengan realisasi dibawah nasional. DJP Jawa Timur II memperoleh realisasi 91,76% dengan realisasi diatas nasional namun belum mampu merealisasikan target yang telah ditetapkan, dan DJP Jawa Timur III mampu merealisasikan terget yang telah ditetapkan dengan realisasi 101,56%.

Berdasarkan survei kualitas layanan DJP yang dilakukan Kementerian Keuangan yang bekerjasama dengan Universitas Gajah Mada pada tahun 2017 terhadap 11 aspek layanan secara agregat pada kementerian keuangan dan DJP kemudian dispesifikkan berdasarkan kota. Hasil survei berdasarkan aspek “keterbukaan dan kemudahan akses terhadap informasi, kemampuan dan keterampilan pegawai serta waktu penyelesaian layanan”, menunjukkan bahwa DJP yang berada di wilayah Jawa Timur memiliki indeks kepuasan pelayanan tertinggi pada tahun 2017 dengan nilai indeks 4,49 (Kementerian keuangan, 2018:150). Indeks kualitas layanan yang tinggi seharusnya mencerminkan bahwa DJP telah melakukan pelayanan terbaik dan memberikan kemudahan informasi kepada wajib pajak, sehingga akan meningkatkan kuantitas wajib pajak yang akan melaporkan pajaknya yang tercermin dari realisasi penerimaan pajak. Namun, pada realisasinya pada tahun 2017 hanya DJP Jawa Timur III yang mampu merealisasikan target pajak dan DJP Jawa Timur I dan II masih belum mampu merealisasikan target.

Belum optimalnya kinerja pegawai DJP Jawa Timur berdasarkan sasaran kerja pegawai dalam hal pelayanan prima ditandai dengan masih rendahnya penyampaian SPT melalui *e-filing*. 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 (<http://m.metrotvnews.com>, 2018).

Belum optimalnya kinerja pegawai DJP di wilayah Jawa Timur berdasarkan indikator yang telah ditetapkan dalam sasaran kerja pegawai yang terdapat pada kontrak kerja dikarenakan rendahnya kemampuan dan keterampilan pegawai dan skema pemberian *reward* yang belum memberikan kesejahteraan. Kim (2015), mengungkapkan belum optimalnya kinerja pegawai disebabkan dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal yaitu berasal dari organisasi yang berkaitan dengan kompetensi, motivasi, komitmen dan kepuasan kerja pegawai dan faktor eksternal yaitu berasal dari luar perusahaan seperti kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi dan demografi konsumen (wajib pajak).

Salah satu aspek terpenting dalam mencapai kinerja pegawai adalah sumber daya manusia (SDM), tanpa sumber daya manusia yang berkualitas akan sulit mencapai kinerja yang maksimal (Mangkunegara, 2015:1). Menurut teori kinerja capaian kinerja individu dipengaruhi oleh beberapa dimensi yaitu dimensi kapasitas, motivasi dan kesempatan (Blumberg dan Pringle, 1982). Dimensi kapasitas mengacu pada kemampuan fisiologis dan kognitif yang memungkinkan individu untuk melaksanakan tugas dengan efektif dan sebaik mungkin. Dimensi motivasi mengacu pada karakteristik psikologis dan emosional yang mempengaruhi individu dalam melaksanakan tugasnya. Dimensi kesempatan (*opportunity*) adalah peluang untuk melakukan sesuatu dan memiliki ciri tidak bisa dikendalikan oleh individu.

Berdasarkan teori kinerja, dimensi kapasitas sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja pegawai. Salah satu variabel dimensi kapasitas adalah

repository.ub.ac.id

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

karakteristik demografi, yang terdiri atas tingkat pendidikan, masa kerja dan intensitas mengikuti pelatihan. Individu yang memiliki tingkat pengetahuan, pengalaman dan keterampilan motorik yang tinggi, akan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif, lebih mudah, lebih cepat dan selalu menemukan solusi atas masalah yang dihadapinya (Robbins dan Judge, 2017:35), sebaliknya jika perusahaan memiliki sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang rendah, maka perusahaan akan mengeluarkan biaya yang besar untuk meningkatkan kapasitas pegawai melalui pelatihan. Secara empiris Siengthai, dkk (2016) melakukan penelitian pada karyawan perusahaan perbankan di Thailand menemukan bahwa tingkat pendidikan, usia dan gender mempengaruhi kinerja karyawan, Syafril dan Uli (2010) menemukan pengalaman kerja dan intensitas pelatihan meningkatkan kinerja pegawai.

Dimensi motivasi yang mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya adalah tingkat remunerasi yang diberikan oleh perusahaan. Remunerasi mampu memberikan motivasi kepada seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dan dapat mendorong untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan obsesi dalam memberikan pelayanan yang maksimal (Sancoko, 2010). Sebaliknya apabila remunerasi yang didapatkan pegawai tidak sepadan dengan kapasitas dan kemampuan yang dimilikinya, maka menyebabkan penurunan produktivitas kinerja pegawai, serta remunerasi yang tidak rasional dapat memotivasi pegawai berperilaku menyimpang dan mendorong tindakan *fraud* (Rianto, 2009 :66).

Skema remunerasi dalam bentuk tunjangan kinerja dilingkungan DJP saat ini didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 yang merupakan revisi dari Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015. Perubahan skema tunjangan kinerja tersebut didasarkan atas asas keadilan dan sebagai evaluasi atas ukuran remunerasi *single* yang ditetapkan sebelumnya (Republik

Indonesia, 2017:5-16). Dengan skema tunjangan kinerja tersebut, akan memberikan motivasi bagi pegawai memberikan seluruh potensinya dalam bekerja.

Remunerisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai didasarkan atas teori kinerja dan *expectancy theory*. Teori kinerja mengungkapkan bahwa orang yang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, akan memberikan seluruh potensinya dalam bekerja (Blumberg dan Pringle, 1982). *Expectancy theory* menjelaskan bahwa seorang pegawai termotivasi untuk bekerja karena memiliki ekspektasi bahwa perusahaan akan memberikan imbalan yang sesuai dan teori ini menjelaskan bahwa motif seseorang bekerja hanyalah untuk membangun kesejahteraan dirinya (Vroom, 1964). Secara empiris Kawedar (2015) menemukan bahwa remunerisasi mampu meningkatkan kinerja pegawai, semakin besar remunerisasi yang diterima, maka pegawai akan termotivasi meningkatkan kinerjanya. Hameed, dkk (2015) yang melakukan penelitian kinerja pegawai perbankan di Pakistan menemukan bahwa remunerisasi dalam bentuk langsung dan tidak langsung akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dimensi kesempatan yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah *job redesign* (desain ulang pekerjaan), karena dengan melakukan penyesuaian rencana dan target kinerja serta dilakukannya rotasi kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Johlke dan Iyer, 2013). *Job redesign* merupakan kegiatan merancang atau menyusun kembali rencana-rencana yang telah dibuat tentang tugas-tugas dari pekerjaan para pegawai sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu (Siengthai, dkk 2016). Beberapa aspek yang harus diperhatikan dalam *job redesign* yaitu perluasan kerja (*job enlargement*) dan rotasi kerja (*job rotation*) (Robbins dan Judge, 2017: 285).

Job redesign memiliki tujuan mengubah elemen pekerjaan sehingga perusahaan dapat mencapai *output* maksimum melalui peningkatan kinerja

pegawai, peningkatan motivasi pegawai dan membangun praktik kinerja yang unggul dalam mencapai *corporate governance* (Achieng, dkk 2014). *Job redesign* dalam bentuk rotasi akan meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja sehingga berpengaruh pada produktivitas. Seseorang yang *over* rutinitas akan mengalami kejenuhan kerja, sehingga menimbulkan ketidakpuasan yang berdampak pada penurunan produktivitas kinerja (Robbins dan Judge, 2017: 285). Dengan adanya rotasi kerja maka pegawai akan belajar dengan hal-hal baru, mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang dan terus berkembang, sehingga *job redesign* menghasilkan kepuasan kerja pegawai dan mampu meningkatkan produktivitas perusahaan.

Job redesign dapat meningkatkan kinerja pegawai didukung oleh teori kinerja yang mengungkapkan seorang individu akan memiliki kinerja yang baik apabila diberikan kesempatan untuk terus berkembang dan terhindar dari *over* rutinitas (Blumberg dan Pringle, 1982). Secara empiris Morrow dkk (2012) mengungkapkan bahwa *job redesign* mempengaruhi kinerja pegawai perusahaan keuangan Amerika Serikat. *Job redesign* juga memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan menghindarkan pada *over* rutinitas sehingga berhubungan positif pada produktivitas (Maxwell, 2008). Ali dan Rehman (2014) melakukan penelitian pada industri barang konsumsi di Pakistan, mengungkapkan bahwa desain pekerjaan mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Robbins dan Judge, (2017: 119) mengungkapkan bahwa pegawai yang puas atas pekerjaannya, akan selalu memiliki pemikiran yang positif dalam bekerja, sehingga berorientasi pada peningkatan produktivitas. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan pengalaman seseorang dalam hal emosi positif atau rasa senang dalam bekerja (Locke, 1976) dan perasaan orang (suka atau tidak suka) dalam bekerja (Spector, 1997). Robbins dan Judge (2017:118) kepuasan kerja

adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Faktor-faktor yang mendasari kepuasan kerja seseorang adalah pekerjaan yang secara mental menantang, gaji atau upah yang pantas dan kondisi kerja yang mendukung (Robbins dan Judge, 2017: 118).

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* dengan kinerja pegawai. Variabel mediasi digunakan dalam penelitian ini karena, peneliti menemukan hasil penelitian sebelumnya yang belum konsisten, sehingga dibutuhkan satu variabel yang dapat menjelaskan hasil penelitian sebelumnya yang belum sesuai dengan teori. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi didasarkan pada Robbins dan Judge (2017:118) yang mengungkapkan bahwa kepuasan seorang pegawai didasarkan atas pekerjaan yang mendukung untuk berkembang, kondisi pekerjaan yang menantang yaitu berkaitan dengan kapasitas pegawai dan tingkat gaji atau upah yang pantas.

Kepuasan kerja menjadi suatu yang sangat penting dalam perusahaan, karena ketika pegawai tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan perilaku tertentu yang akan mengecewakan perusahaan. Dampak dari ketidakpuasan pegawai menurut Robbins dan Judge (2017:119) dapat diekspresikan dengan empat cara yaitu; keluar dari perusahaan, menyuarakan keburukan perusahaan, mengabaikan pekerjaan dan hilangnya loyalitas. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki peran yang sangat besar dalam kinerja pegawai, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang pegawai, maka semakin termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Two factor theory mengungkapkan seorang pegawai akan meningkatkan kinerjanya apabila faktor ekstrinsik (*dissatisfies*) dan intrinsik (*satisfies*) telah dipenuhi oleh perusahaan. Faktor ekstrinsik yang dibutuhkan pegawai adalah

kondisi pekerjaan yang kondusif dan jaminan keamanan dalam bekerja, sedangkan faktor intrinsik yang dibutuhkan pegawai adalah kesempatan berprestasi, adanya tanggung jawab, adanya pengakuan, gaji dan insentif (Herzberg, 1968). Indikator yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dari faktor intrinsik adalah adanya peningkatan keahlian dan keterampilan pegawai, apresiasi (*reward*) kepada pegawai dalam remunerasi dan adanya kesempatan untuk selalu berkembang serta menghindarkan dari *over* rutinitas pegawai (Robbins dan Judge, 2017: 258).

Secara empiris kepuasan kerja dapat memediasi hubungan *job redesign* dengan kinerja karyawan dilakukan oleh Siengthai, dkk (2016), yang menemukan bahwa *job redesign* akan mempengaruhi kinerja pegawai apabila melalui kepuasan kinerja. Sudjono (2018), yang melakukan penelitian pada pegawai PT Semen Gresik, menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kompetensi dan remunerasi pada kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi dalam bekerja dan mendapatkan remunerasi yang proporsional dengan pekerjaannya akan menghasilkan kepuasan kerja, sehingga pegawai termotivasi meningkatkan kinerjanya.

Topik ini perlu diteliti lagi karena berdasarkan teori kinerja yang dikemukakan oleh Blumberg dan Pringle (1982), kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga dimensi yaitu dimensi kapasitas, motivasi dan kesempatan, namun sejauh pemahaman peneliti belum terdapat penelitian yang menggunakan teori kinerja dengan menghubungkan tiga dimensi tersebut. Penelitian yang dilakukan Kawedar (2015) melakukan penelitian kinerja pegawai BLU PT di Indonesia dengan menggunakan variabel remunerasi dan karakteristik demografi, menurut teori kinerja penelitian tersebut menggunakan dimensi kapasitas dan motivasi, sehingga penelitian ini menambahkan dimensi kesempatan dengan variabel *job redesign*. Siengthai, dkk (2016) melakukan penelitian kinerja pegawai hotel dan

perbankan di Thailand dengan menggunakan variabel *job redesign*, kepuasan kerja dan karakteristik demografi sebagai variabel kontrol, maka berdasarkan teori kinerja penelitian ini hanya menggunakan dimensi kapasitas dan kesempatan, sehingga penelitian ini menambahkan dimensi motivasi yaitu variabel remunerasi.

Hameed, dkk (2015) melakukan penelitian kinerja pegawai bank di Pakistan, menggunakan variabel kompensasi (gaji, insentif langsung dan insentif tidak langsung), berdasarkan teori kinerja penelitian tersebut hanya menggunakan dimensi motivasi, sehingga penelitian ini menambahkan dimensi kapasitas dan kesempatan yaitu karakteristik demografi dan *job redesign*. Morrow dkk (2012), melakukan penelitian kinerja pegawai pada perusahaan sektor keuangan di Amerika dengan menggunakan variabel komitmen organisasi dan *job redesign*, maka berdasarkan teori kinerja penelitian tersebut hanya menggunakan dimensi kesempatan, sehingga penelitian ini menambahkan dimensi kapasitas dan motivasi yaitu karakteristik demografi dan remunerasi.

Penelitian ini menambahkan beberapa variabel dibandingkan penelitian sebelumnya didasarkan atas teori kinerja, yang mengungkapkan produktivitas kinerja individu akan meningkat apabila mengkombinasikan dimensi kapasitas, motivasi dan kesempatan. Selain itu penelitian ini menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi berdasarkan Robbins dan Judge (2017: 119) kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan, gaji dan kepribadian, serta pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan termotivasi meningkatkan produktivitasnya.

1.2 Motivasi Penelitian

Motivasi yang mendasari penelitian ini adalah:

1. Kinerja pegawai DJP di wilayah Jawa Timur masih belum optimal, terutama untuk DJP Jawa Timur I dan II, hal ini tercermin dari sasaran kinerja pegawai

terutama pada realisasi penerimaan pajak dan masih rendahnya target penyampaian SPT melalui *e-filing*.

2. Terjadi perubahan regulasi terkait pemberian remunerasi terhadap pegawai DJP, dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 yang merupakan revisi dari Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015, mengatur pemberian remunerasi berdasarkan prestasi kerja yang mulai diterapkan pada Januari 2018. Penelitian ini berusaha menilai fungsi pemberian remunerasi sebagai pendorong atau motivasi kepada pegawai untuk memperbaiki produktivita serta memaksimalkan pencapaian target kinerja.

3. Penelitian ini mengukur faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai DJP di wilayah Jawa Timur dengan menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh Blumberg dan Pringle (1982). Teori kinerja mengungkapkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga dimensi yaitu kapasitas, motivasi dan kesempatan. Penelitian ini menggunakan variabel karakteristik demografi sebagai dimensi kapasitas, remunerasi sebagai dimensi motivasi dan *job redesign* sebagai dimensi kesempatan.

4. Masih terdapat hasil penelitian terdahulu yang inkonsisten dan tidak sesuai dengan teori, sehingga penelitian ini menambahkan variabel mediasi berupa kepuasan kerja yang digunakan untuk menghubungkan antar variabel. Kotur dan Anbazhagan (2014) melakukan penelitian eksperimen pada pegawai pemerintahan India selatan, menemukan bahwa tingkat pendidikan dan pengalaman kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Ng dan Fieldman (2013), melakukan penelitian dengan metode meta analisis kinerja pegawai pada tahun 2006 sampai 2012, menemukan bahwa lama menduduki jabatan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Effendi, dkk (2009) melakukan penelitian pada pegawai BUMN di Malaysia menemukan bahwa remunerasi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai. Mensah dan

Dogde (2011), yang melakukan penelitian pada perusahaan sektor keuangan di China, menemukan bahwa remunerasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sienghtai, dkk (2016) melakukan penelitian pada perusahaan perbankan dan hotel di Thailand menemukan bahwa *job redesign* tidak mempengaruhi kinerja pegawai.

1.3 Rumusan Masalah

Belum optimalnya kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak (DJP) di wilayah Jawa Timur, ditunjukkan dengan belum terealisasinya sasaran kinerja pegawai yang tertuangkan dalam kontrak kerja yang telah ditetapkan, hal ini dapat dilihat belum terealisasinya target pajak dan masih rendahnya penyampaian SPT melalui *e-filing* pada tahun 2017. Selain itu beberapa penelitian tentang kinerja pegawai yang menggunakan variabel karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* menunjukkan hasil yang tidak signifikan sehingga perlu dilakukan penelitian dengan menambahkan variabel mediasi. Berdasarkan uraian di atas maka pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah karakteristik demografi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak?
2. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak?
3. Apakah *job redesign* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak?
4. Apakah karakteristik demografi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pajak?
5. Apakah remunerasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pajak?
6. Apakah *job redesign* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pajak?
7. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak?
8. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* terhadap kinerja pegawai pajak?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan umum yaitu ingin menguji secara langsung dan tidak langsung karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* terhadap kinerja pegawai DJP dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Adapun tujuan penelitian secara rinci dijabarkan sebagai berikut:

1. Menguji pengaruh karakteristik demografi terhadap kinerja pegawai pajak.
2. Menguji pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pajak.
3. Menguji pengaruh *job redesign* terhadap kinerja pegawai pajak.
4. Menguji pengaruh karakteristik demografi terhadap kepuasan kerja pegawai pajak.
5. Menguji pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja pegawai pajak.
6. Menguji pengaruh *job redesign* terhadap kepuasan kerja pegawai pajak.
7. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pajak.
8. Menguji apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* terhadap kinerja pegawai pajak.

1.5 Kontribusi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa kontribusi, antara lain kontribusi secara teori, praktik dan kebijakan, yang selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

1.5.1 Kontribusi teori

Berdasarkan hasil pada penelitian, penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan beberapa teori, yaitu:

- a. Penelitian ini mengkonfirmasi teori kinerja, dibuktikan dengan adanya pengaruh karakteristik demografi dalam bentuk tingkat pendidikan pegawai dan *job redesign* terhadap kinerja pegawai. Tingkat pendidikan merupakan aspek kompetensi dalam teori kinerja, sehingga semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pegawai maka semakin tinggi kompetensinya yang akan

berdampak pada kinerjanya. *Job redesign* dalam teori kinerja merupakan aspek kesempatan, seorang pegawai akan meningkatkan loyalitas kepada perusahaan apabila diberikan kesempatan untuk terus berkembang.

b. Penelitian ini mengkonfirmasi *expectancy theory*, dibuktikan dengan adanya pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan semakin meningkatkan produktivitas kinerjanya apabila diberikan remunerasi berdasarkan beban dan prestasi kerjanya.

c. Penelitian ini mengkonfirmasi *two factor theory*, dibuktikan dengan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai serta kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi untuk beberapa variabel. Tingkan pendidikan seorang pegawai yang tinggi, pemberian remunerasi oleh perusahaan dan adanya *job redesign* yang didukung dengan kepuasan kerja maka akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

1.5.2 Kontribusi Praktik

Penelitian ini dapat menjadi informasi kepada Bagi Direktorat Jendral Pajak (DJP) apabila ingin meningkatkan kinerja pegawainya, maka dalam unit kerja harus memiliki tingkat pendidikan yang tinggi untuk para pegawainya, remunerasi yang diberikan harus berdasarkan beban dan prestasi setiap pegawai dan rutin melakukan *job redesign* sehingga pegawai terhindar dari *over rutinitas*.

1.5.3 Kontribusi Kebijakan

Hasil penelitian memberikan informasi kepada Kementerian Keuangan sebagai regulator sehingga mengarahkan kebijakan, yaitu secara rutin mengadakan rotasi dan perluasan kerja serta dalam memilih calon pegawai harus memiliki strata pendidikan yang tinggi hal ini karena berhubungan dengan kompetensi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan kajian teori yang melandasi penelitian. *Grand* teori yang digunakan dalam penelitian adalah teori kinerja, *expectancy theory* dan *two factor theory*. Pada bagian ini juga di jelaskan variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

2.1. Landasan Teori

Penelitian ini menguji aspek-aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai di Direktorat Jendral Pajak (DJP) Jawa Timur. Banyak aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain karakteristik demografi, remunerasi *job redesign* dan kepuasan kerja.

2.1.1 Teori Kinerja

Teori kinerja dikenalkan oleh Bumberg dan Pringle (1982), digunakan untuk mengukur kinerja individu. Teori kinerja muncul sebagai kritikan atas teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow yang mengungkapkan bahwa kinerja merupakan interaksi antara kemampuan dan motivasi. Bumberg dan Pringle mengungkapkan dua dimensi tersebut tidak bisa menjelaskan tentang lingkungan kerja bagi seorang karyawan, karena lingkungan kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karena tidak dibawah kendali individu dan akan mempengaruhi kepuasan kerja. Secara umum teori kinerja digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yang merupakan

interaksi dari dimensi kemampuan (*capacity*), kemauan (*willingness*) dan kesempatan (*Opportunity*).

a. Dimensi kapasitas (*capacity*)

Dimensi kapasitas mengacu pada kemampuan fisiologis dan kognitif yang memungkinkan individu untuk melakukan tugas secara efektif. Kapasitas merupakan efek dari kemampuan individu, pengetahuan, keterampilan, tingkat pendidikan, kesehatan, usia, kecerdasan, keterampilan dan keahlian. Dimensi kapasitas merupakan faktor pendorong seseorang melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan apabila seorang karyawan bekerja tidak sesuai dengan kapasitasnya, akan cenderung memiliki produktivitas yang rendah maka perusahaan harus meningkatkan produktivitas pegawai tersebut dengan melakukan pelatihan dan *workshop*.

Dimensi kapasitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakteristik demografi yang terdiri dari tingkat pendidikan, lama menduduki jabatan dan intensitas mengikuti pelatihan. Tingkat pendidikan merupakan salah satu cara untuk menilai kapasitas seseorang, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin tinggi kompetensi dan kemampuannya. Lama menduduki jabatan tertentu bagi pegawai menandakan bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengalaman yang baik dalam bidang kerja tersebut, sehingga semakin lama menduduki bidang kerja tersebut maka pegawai akan mudah menyelesaikan pekerjaannya. Intensitas mengikuti pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai karena semakin sering pegawai mengikuti pelatihan maka kapasitasnya akan meningkat sehingga produktivitasnya juga akan meningkat.

b. Dimensi kemauan (*willingness*)

Dimensi kemauan mengacu pada karakteristik psikologis dan emosional yang mempengaruhi derajat seseorang individu untuk melakukan

tugas dan kemauan merupakan efek dari perilaku atas motivasi, kepuasan kerja, kepribadian, sikap, norma, karakteristik dan nilai-nilai yang dibawa.

Kemauan merupakan salah satu dimensi yang sangat dipengaruhi oleh motivasi, sehingga semakin tinggi motivasi seorang pegawai dalam bekerja akan memudahkan tercapainya target kinerja, oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa memberikan motivasi kepada pegawainya agar selalu meningkatkan produktivitas. Motivasi yang diberikan perusahaan dapat berupa finansial maupun non finansial, misalnya dalam bentuk bonus dan promosi jabatan.

Penelitian ini menggunakan remunerasi sebagai bentuk motivasi kepada pegawai, remunerasi merupakan imbalan atas kinerja yang diberikan berdasarkan prestasi kerja, sehingga semakin tinggi capaian kerja maka akan semakin besar tingkat remunerasi yang diperoleh. Motivasi utama seseorang bekerja adalah untuk membangun kesejahteraan, sehingga ketika kesejahteraan sudah didapatkan, pegawai tersebut akan fokus dengan pekerjaannya dan meningkatkan produktivitasnya.

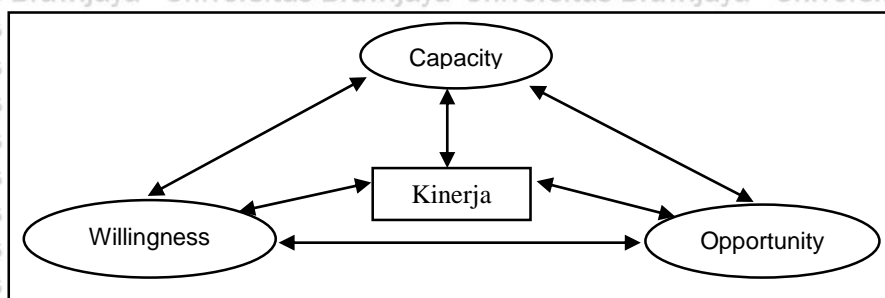
c. Dimensi kesempatan (*Opportunity*)

Dimensi kesempatan (*Opportunity*) sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang mengelilinginya, sehingga dimensi ini tidak dapat dikendalikan oleh individu. Dimensi kesempatan sangat mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini disebabkan pegawai sangat berhubungan dengan pekerjaan yang bersifat teknis. Variabel-variabel yang berkaitan dengan dimensi kesempatan adalah desain kerja, sistem dan prosedur kerja, hubungan dengan rekan kerja, sistem informasi dan kebijakan organisasi (Kawedar, 2015).

Dimensi kesempatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dibandingkan dengan dimensi kapasitas dan kemauan. Dimensi

kesempatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *job redesign*. *Job redesign* digunakan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan dengan menyesuaikan kondisi yang ada dan meningkatkan produktivitas pegawai dengan menghindarkan pegawai dari *over* rutinitas.

Interaksi antar ketiga dimensi tersebut digambarkan dalam gambar berikut:



Sumber : Bumberg dan Pringle (1982)

Gambar 2.1 Interaksi Teori Kinerja

Hubungan ketiga dimensi dalam teori kinerja dapat dilihat pada gambar di atas, setiap dimensi memiliki nilai yang beragam. Penurunan nilai dari salah satu dimensi akan menyebabkan penurunan kinerja secara keseluruhan. Setiap dimensi kerja dapat dibentuk dan diperoleh dari berbagai sumber yang berbeda (Kawedar, 2015). Dimensi kapasitas dapat dibentuk melalui program pendidikan, pelatihan dan pengembangan potensi pegawai. Dimensi kemauan dapat diperoleh dari literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan dan *attitude*. Dimensi kesempatan tergantung pada lingkungan disekitar pegawai.

Shah, dkk (2011), mengungkapkan teori kinerja berhubungan dengan interaksi kemampuan (*ability*), kesempatan dan motivasi. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa seorang individu akan memiliki kinerja yang baik, apabila desain kerja sesuai dengan kapasitas, mengetahui sesuatu yang diharapkan dan keyakinan pada kinerja yang baik akan menghasilkan imbal balik yang baik.

Kinerja selalu berhubungan dengan desain kerja yang sesuai, kepuasan kinerja,

besarnya imbalan yang diberikan, keterampilan, kemampuan dan budaya organisasi.

2.1.2 Expectancy Theory

Expectancy Theory merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Victor Vroom tahun 1964, teori ini memberikan penekanan pada hasil (*outcomes*) daripada kebutuhan (*needs*) seperti yang dikemukakan oleh Maslow dan Herzberg. Teori ini mengungkapkan bahwa intensitas kecenderungan seorang pegawai melakukan aktivitas tertentu tergantung pada harapan yang akan diperoleh dan kinerja akan diikuti hasil yang pasti.

Ekspektasi merupakan faktor utama yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan, karena dengan adanya usaha yang keras, maka hasil yang akan didapatkan akan sesuai dengan tujuan. Teori ini menjelaskan bahwa individu dapat termotivasi ke arah tujuan jika mereka percaya bahwa ada korelasi positif antara upaya dan kinerja, hasil kinerja yang menguntungkan akan menghasilkan hadiah yang diinginkan, hadiah dari kinerja akan memenuhi kebutuhan utama dan hasilnya menciptakan kesejahteraan. Faktor-faktor yang mempengaruhi ekspektasi seseorang adalah harga diri, keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan, kejelasan informasi dalam melakukan pekerjaan, sarana dan prasarana yang mendukung dalam menyelesaikan kerja. Teori ekspektasi yang dikemukakan oleh Vroom memiliki tiga elemen yaitu :

a. *Expectancy*

Pegawai memiliki harapan dan tingkat kepercayaan yang berbeda tentang apa yang mampu mereka lakukan. Manajemen harus menemukan sumber daya, pelatihan, atau pengawasan terkait dengan apa yang dibutuhkan pegawai.

Individu bekerja didasarkan atas ekspektasi yang ditawarkan oleh perusahaan terkait dengan imbalan atau penghargaan yang akan diperoleh.

b. *Valence*

Mengacu pada orientasi emosional yang dipegang seseorang sehubungan dengan hasil (penghargaan). Kedalaman keinginan seorang karyawan untuk mendapatkan penghargaan (uang, promosi, waktu luang) atau kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, dengan kata lain *valence* merupakan hasil dari seberapa jauh seseorang menginginkan imbalan atau hasil yang diharapkan.

c. *Instrumentality*

Persepsi karyawan apakah mereka benar-benar akan menerima apa yang mereka inginkan, bahkan jika itu sudah dijanjikan oleh seorang manajer. Hal ini juga berkaitan dengan persepsi dari individu bahwa hasil dari tingkat pertama ekspektasi merupakan suatu yang ada dalam diri individu yang terjadi karena keinginan untuk mencapai hasil sesuai dengan tujuan atau keyakinan bahwa kinerja akan mengakibatkan penghargaan.

2.1.3 *Two Factor Theory*

Two factor theory merupakan karya dari Frederick Herzberg pada tahun 1959, yang didasarkan pada survey dua ratus insinyur dan akuntan yang dikumpulkan di Amerika Serikat mengenai perasaan pribadi mereka terhadap lingkungan kerja. Teori ini mengungkapkan bahwa, karyawan hanya termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan maksimal apabila mereka telah merasa puas dengan pekerjaannya. Tingkat kepuasan karyawan dalam teori ini didasarkan atas dua hal yaitu *hygiene factors (dissatisfies)* dan *motivators (satisfies)* (Robbins dan Judge, 2017:285).

Hygiene factors (dissatisfies), merupakan faktor yang melekat pada pekerjaan, sehingga apabila tersedia akan menghilangkan ketidakpuasan kerja, faktor tersebut dapat berupa kondisi kerja, hubungan antar karyawan dan hubungan dengan atasan. Dengan tersedianya *hygiene factor* yang baik di

perusahaan akan menghilangkan atau mengurangi ketidakpuasan di antara pegawai, walaupun tidak akan membuat mereka puas dengan pekerjaan yang saat ini mereka jalani.

Motivator merupakan faktor dari pekerjaan yang akan membuat pegawai merasa puas dengan pekerjaannya. Kebalikan dari *hygiene factors*, *motivators* tidak akan menghilangkan ketidakpuasan, namun akan membuat karyawan lebih puas dengan pekerjaannya. Dalam teori ini, *hygiene factors* dan *motivators* berkaitan satu dengan yang lainnya, sehingga apabila salah satu tidak maksimal maka akan terjadi ketidakpuasan dengan karyawan.

Teori utama dalam penelitian ini adalah teori kinerja, yang mengungkapkan kinerja pegawai merupakan interaksi kapasitas, motivasi dan kesempatan.

Hubungan antara variabel independen dan dependen dijelaskan menggunakan teori kinerja dan interaksi antara karakteristik demografi, remunerasi, *job redesign* dan kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Expectancy theory digunakan untuk mendukung teori kinerja dalam dimensi motivasi yang menghubungkan remunerasi dan kinerja pegawai. *Expectancy theory* mengungkapkan bahwa motivasi utama pegawai bekerja adalah untuk mencapai kesejahteraan, sehingga semakin baik pola remunerasi suatu perusahaan maka pegawai akan termotivasi meningkatkan kinerjanya. *Two factor theory* dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan variabel mediasi yang menghubungkan variabel dependen dan independen, teori ini mendukung teori kinerja, dengan asumsi bahwa kinerja pegawai akan meningkat apabila pegawai merasa puas dengan apa yang dikerjakannya dan kepuasan dipengaruhi oleh kepribadian, gaji dan lingkungan kerja.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Keberhasilan tujuan organisasi dapat dicapai dengan usaha serta kerja keras dari sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi. Usaha-usaha yang dilakukan dapat berbentuk pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, perbaikan sistem informasi, pemberian imbalan atau kompensasi, sehingga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Rue dan Byars mendefinisikan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*the degree of accomplishment*", maknanya kinerja adalah tingkat pencapaian dari suatu organisasi. Schein (2004) mendefinisikan kinerja pegawai adalah seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian individu dalam satu periode. Davis (1996) mengungkapkan kinerja pegawai adalah akumulasi dari tiga elemen yaitu, keterampilan, upaya dan kondisi-kondisi eksternal. Keterampilan adalah keahlian yang dibawa oleh pegawai ketempat kerja seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan teknis. Kinerja pegawai merupakan fungsi dari interaksi kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*) (Robbins dan Judge, 2017: 35).

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467 Tahun 2014, tentang pengelolaan kinerja di lingkungan kementerian keuangan, kinerja pegawai adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu. Berdasarkan peraturan tersebut target kerja tertuang dalam kontrak kerja yang merupakan hasil *cascading* dari level pengelolaan kinerja di atasnya. *Cascading* adalah proses penjabaran dan penyelarasan sasaran strategis, indeks kinerja utama (IKU) dan target IKU secara vertikal dari unit/pegawai yang lebih tinggi ke level yang lebih rendah, sehingga ketika menilai suatu unit/pegawai di lingkungan kementerian keuangan, nilai kinerja tersebut didapatkan dari konsolidasi pencapaian kinerja unit/individu dibawah yang menaunginya.

2.1.4.1 Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci guna pengembangan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Dengan melakukan penilaian kinerja, berarti suatu organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dengan optimal. Perlu diperhatikan bahwa dalam melakukan penilaian prestasi kerja harus dihindarkan “suka” atau “tidak suka” dari penilai, sehingga objektif dalam melakukan penilaian. Adanya penilaian kinerja pegawai berarti organisasi telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dengan baik. Penilaian kinerja pegawai merupakan hasil umpan balik dari perilaku kerja individu dan organisasi, hasil kerja dan prestasi kerja yang dicapai oleh individu merupakan dasar bagi organisasi untuk melakukan langkah-langkah selanjutnya yaitu apakah akan mengubah target terhadap individu atau mengubah tingkat target organisasi.

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011, tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dijelaskan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang PNS pada suatu organisasi sesuai dengan sasaran kinerja pegawai dan perilaku kerja. Penilaian kerja pegawai dilakukan seorang pejabat penilai/atasan yang melakukan penilaian tidak hanya kinerjanya saja, namun perilaku yang bersangkutan juga. Indikator kerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu, indikator kinerja harus suatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan (*ex-ante*), tahap pelaksanaan (*on going*), maupun tahapan setelah kegiatan selesai (*ex-post*).

Indikator kinerja juga digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja pegawai menunjukkan kemajuan secara periodik, dengan demikian, tanpa adanya indikator kinerja, maka sulit untuk dilakukan penilaian kinerja dalam instansi tersebut.

Direktorat Jendral Pajak menggunakan pengukuran kinerja pegawai menggunakan sasaran kinerja pegawai (SKP) yang tertuang dalam kontrak kerja.

2.1.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Tujuan utama dalam penilaian kinerja pegawai adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sahih tentang perilaku dan kinerja pegawai, sehingga semakin akurat dan sahih suatu informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, maka semakin besar potensi nilai bagi organisasi. Selanjutnya, sebagai sarana evaluasi dan pengembangan, yang berhubungan dengan orientasi, waktu, metode dan peran (Achieng, dkk, 2014).

2.1.5 Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi merupakan penggolongan individu berdasarkan gender, usia, masa jabatan (Robins dan Judge, 2017:63), keragaman ras dan budaya (Gibson, dkk, 1999:130) kelas sosial, agama, tempat dan pendidikan (Departemen pendidikan dan kebudayaan, 1996). Karakteristik demografi merupakan faktor bawaan sejak lahir dan faktor yang dimiliki pegawai ketika ia berkembang seperti pendidikan, pengalamana kerja, bakat dan sebagainya (Wiryawan, 2009). Salah satu faktor bawaan lahir adalah watak (*traits*) yang membuat individu memiliki sikap perilaku dalam merespon sesuatu (kawedar, 2015). Kategori watak antara lain rasa percaya diri, kontrol diri, dan ketabahan atau daya tahan. Gibson, dkk (1999:130) mengungkapkan variabel demografi terdiri dari umur, gender, pengalaman dan pendidikan.

Karakteristik demografi yang dimiliki individu dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi individu yang memiliki kinerja baik dan buruk. Hal ini disebabkan karakteristik demografi merupakan komponen dari kompetensi. Kompetensi merupakan karakteristik dasar yang terdiri atas keterampilan,

pengetahuan, atribut individu lainnya yang mampu membedakan individu dapat menyelesaikan tugas (Kawedar, 2015). Manajemen puncak perlu memahami karakteristik demografi pegawai dan calon pegawainya, karena setiap perubahan karakteristik demografi akan berpengaruh terhadap kinerja individu maupun organisasi (Gibson, dkk, 1999:124).

Usia pegawai berpengaruh positif dengan kinerja individu, karena produktivitas individu akan menurun seiring dengan bertambahnya usia (Gibson, dkk, 1999:64). Penelitian itu menunjukkan hubungan senioritas dan produktivitas berbanding lurus yaitu semakin tinggi usia maka produktivitas akan semakin rendah. Pengalaman kerja, gaji per bulan, dan usia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang bekerja di Badan Pertanian Pemerintah Malaysia (Shaffril dan Uli, 2010).

2.1.6 Remunerisasi

Remunerisasi dapat diartikan sebagai upah atau gaji (Kawedar, 2015).

Remunerisasi adalah bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima pegawai dari perusahaan atas prestasi yang diberikan oleh pekerja kepada perusahaan (Pora, 2011:3). Sinonim remunerisasi adalah kompensasi yaitu pembayaran atas jasa atau kinerja yang diberikan pekerja kepada perusahaan (Wiryawan, 2009:26).

Pemberian remunerisasi diharapkan memenuhi unsur obyektivitas dan rasa keadilan dan pemberian remunerisasi perlu mempertimbangkan *prinsip pay for 3 p's*, yaitu *pay for position*, *pay for performance* dan *pay for people* (Pora, 2011: 6-7). *Pay for position* yaitu pemberian remunerisasi berdasarkan jabatan yang diemban oleh pegawai, sehingga semakin tinggi jabatan seseorang akan semakin besar remunerisasi yang akan diterima. *Pay for performance* adalah pemberian remunerisasi berdasarkan prestasi kerja pegawai, sehingga pegawai

yang memiliki kinerja yang baik berhak menerima remunerasi yang tinggi. *Pay for people* merupakan kebijakan remunerasi yang dikaitkan dengan keahlian dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, sehingga semakin terampil seseorang maka remunerasi yang diterima akan semakin tinggi.

Secara umum kebijakan remunerasi berkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Pemberian remunerasi yang memadai dapat meningkatkan produktivitas kinerja pegawai. Setiap organisasi memiliki pendekatan yang berbeda dalam menetapkan jumlah dan komponen remunerasi. Terdapat enam komponen remunerasi yaitu gaji, bonus, gaji tambahan, kompensasi ditangguhkan (*deferred compensation*), *ex ante value of stock options* dan total kompensasi (Murphy, 1985).

Kompensasi ditangguhkan merupakan jumlah remunerasi yang bersifat kontingen, termasuk penghargaan dalam bentuk pemberian saham biasa yang dialokasikan terbatas. Total kompensasi adalah total dari gaji, bonus, gaji tambahan bonus, kompensasi ditangguhkan (*deferred compensation*), *ex ante value of stock options* ditambah dengan kompensasi jenis lain seperti tunjangan atau tabungan berencana (*savings plans*) (Kawedar, 2015). Komponen remunerasi dapat berupa gaji atau upah, insentif, *benefit*, bonus dan komisi (Pora, 2011:12). Pemberian remunerasi diharapkan dapat memberikan motivasi bagi karyawan dalam merealisasikan tujuan organisasi dan menciptakan suasana kerja yang harmonis.

2.1.6.1 Remunerasi Berbasis Kinerja (*Merit Pay*)

Organisasi yang menerapkan remunerasi berbasis kinerja bertujuan memberi motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja. Remunerasi berbasis kinerja adalah sistem pemberian imbalan yang dikaitkan dengan prestasi kerja maupun manfaat yang diberikan individu kepada organisasi, dengan sistem

ini akan berdampak pada biaya operasional organisasi, tetapi sistem ini dapat mempengaruhi perilaku pegawai untuk selalu meningkatkan kinerjanya (Kawedar, 2015).

Pemberian remunerasi berdasarkan atas kinerja diharapkan mampu memotivasi pegawai, selain itu dapat juga membangun rasa memiliki atas instansi ditempat kerjanya, karena karyawan berpartisipasi dalam pembuatan standar kerja, pengembangan tanggung jawab, dan menetapkan prestasi kerja (Gibson, dkk, 1999). Remunerisasi berbasis kinerja akan memberikan motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan yang dimilikinya.

Sebaliknya, remunerasi berbasis penghargaan yang mempertimbangkan aspek waktu kerja, senioritas dan berat ringan pekerjaan membuat pegawai tidak termotivasi meningkatkan kompetensi dan kinerjanya (Moeheriono, 2010:170).

Pemerintah menerapkan remunerasi berbasis kinerja sejak tahun 1999 dengan dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian (Republik Indonesia, 1999). Pasal 7 UU tersebut menyatakan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) berhak memperoleh gaji yang adil dan layak sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya serta gaji yang diterima harus mampu memacu produktivitas dan kesejahteraannya.

2.1.6.2 Penerapan remunerasi di Direktorat Jendral Pajak

Remunerisasi Direktorat Jendral Pajak didasarkan atas Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2017 yang merupakan perubahan dari Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Remunerisasi dalam bentuk tunjangan kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang dalam pemungutan pajak guna mendukung penerimaan negara dari sektor

perpajakan. Perubahan peraturan tentang tunjangan kinerja Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan mempertimbangkan asas keadilan, kinerja organisasi, dan kinerja pegawai (Republik Indonesia, 2017).

Dengan adanya remunerasi dalam bentuk tunjangan kerja yang didasarkan atas prinsip keadilan, diharapkan memberikan motivasi kepada pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya. Pemberian remunerasi berdasarkan prestasi kerja mendorong pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, karena semakin baik kinerja karyawan, semakin tinggi tingkat remunerasi yang akan diterima.

2.1.7 Job Redesign (Desain Ulang Pekerjaan)

Job redesign merupakan kegiatan merancang atau menyusun kembali rencana-rencana yang telah dibuat tentang tugas-tugas dari pekerjaan, para pegawai sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu (Siengthai, dkk 2016). *Job redesign* digunakan sebagai strategi manajemen untuk mengembangkan kehidupan yang dinamis dan produktif dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan sangat cepat, sehingga desain ulang pekerjaan harus dilakukan terus oleh perusahaan agar bisnis sejalan dengan target organisasi. *Job redesign* mencakup kegiatan atau perubahan terkait pekerjaan yang meningkatkan kualitas kerja karyawan dan produktivitas karyawan (Wood, dkk, 2012).

Tujuan dari desain ulang pekerjaan yaitu; pertama, pekerjaan harus selalu berorientasi pada tujuan perusahaan, sehingga harus selalu menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis dan memungkinkan seorang pekerja merasa bertanggung jawab secara pribadi untuk bagian yang berarti dari pekerjaannya. Pekerjaan itu bermakna bagi seorang individu ketika dia merasa bertanggung jawab secara pribadi atas keberhasilan atau kegagalan pekerjaan. Kedua,

pekerjaan harus melibatkan pegawai dalam melakukan sesuatu yang secara intrinsik bermakna atau dialami sebagai sesuatu yang berharga bagi individu.

Ketiga, pekerjaan harus memberikan umpan balik tentang apa yang sudah dicapai.

Pengetahuan tentang kinerja tugas seseorang adalah prasyarat dalam mencapai kepuasan kerja yang lebih tinggi.

2.1.8 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan 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). Definisi-definisi ini mengacu pada emosi-emosi individu yang cenderung mengarah menjadi lebih produktif, kreatif, dan berkomitmen terhadap suatu pekerjaan. Kepuasan karyawan juga mengacu pada kepuasan kerja yang dapat berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri. Davis (1985:96) mengungkapkan kepuasan kerja adalah suatu perasaan pendorong pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Kepuasan kerja menjadi suatu yang sangat penting, karena memiliki pengaruh yang besar terhadap organisasi.

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. Syafril dan Uli (2010) menyatakan kepuasan kerja timbul dari evaluasi terhadap suatu pengalaman, atau pernyataan secara psikologis akibat suatu harapan dihubungkan dengan apa yang mereka peroleh.

Berdasarkan *two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, terdapat faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan yang dapat dialami oleh

seorang pegawai, yaitu (1) kepuasan ekstrinsik atau *dissatisfies* (*hygiene factor*) dan (2) kepuasan intrinsik atau *satisfies*. kepuasan ekstrinsik atau *dissatisfies* (*hygiene factor*) adalah faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber ketidakpuasan yaitu: pengawasan pimpinan, tata kelola dan kebijakan organisasi, hubungan antar pribadi, kondisi dan keamanan kerja serta status atau kedudukan. Kepuasan intrinsik atau *satisfies* merupakan faktor atau situasi yang dipandang sebagai sumber kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri (*work it self*), adanya kesempatan untuk berprestasi (*achievement*), adanya tanggung jawab (*responsibility*) serta promosi.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pada bagian ini menjelaskan mengenai kerangka konseptual penelitian dan pengembangan hipotesis. Kerangka konseptual menjelaskan dasar pemikiran dan konsep penelitian serta dijelaskan pengembangan hipotesis yang didasarkan atas teori dan penelitian sebelumnya.

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Secara konseptual penelitian ini menggunakan teori kinerja, *expectancy theory* dan *two factor theory*.

Tiga teori yang digunakan dalam penelitian ini sudah banyak digunakan oleh penelitian sebelumnya, teori kinerja yang dikemukakan oleh Blumberg dan Pringle (1982) yang mengungkapkan kinerja pegawai dipengaruhi tiga aspek yaitu dimensi kapasitas, motivasi dan kesempatan. *Expectancy theory* dikemukakan oleh Vroom (1964), mengungkapkan bahwa individu dapat termotivasi ke arah tujuan jika mereka percaya bahwa ada korelasi positif antara upaya dan kinerja, hasil kinerja yang menguntungkan akan menghasilkan hadiah yang diinginkan.

Two factor theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1968) yang mengungkapkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik (*dissatisfies*) dan intrinsik (*satisfies*).

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, pengukuran kinerja pegawai di Lingkungan kementerian keuangan berdasarkan

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan kinerja pegawai diukur dengan mengacu pada realisasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang terdapat pada kontrak kerja. Selain itu pengukuran kinerja pegawai DJP yang juga merupakan PNS, maka mengacu pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011.

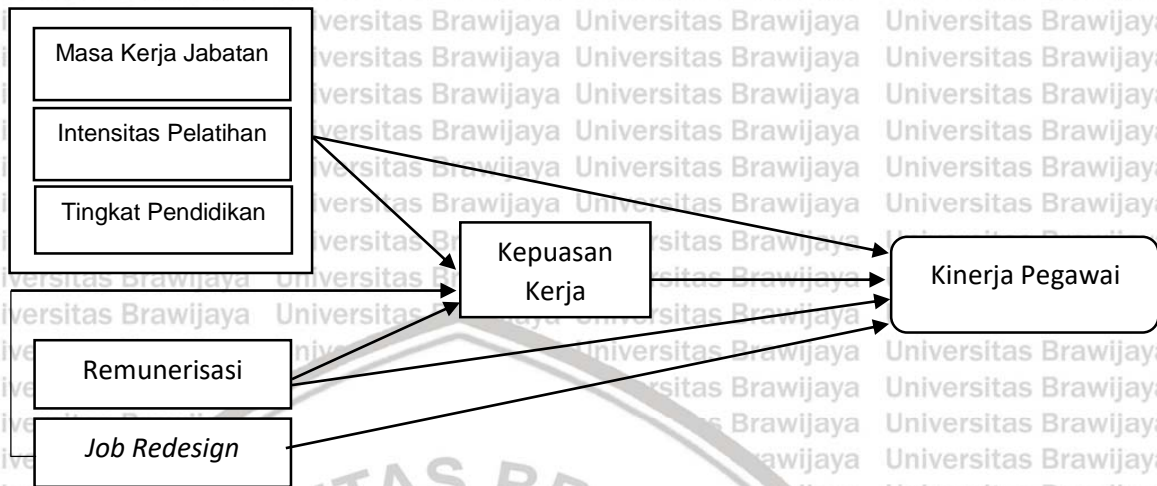
Keberhasilan dalam meningkatkan kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor. Berdasarkan teori kinerja, faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign*.

Karakteristik demografi dapat meningkatkan kinerja pegawai karena seseorang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi diharapkan memiliki pengetahuan dan kompetensi sesuai bidangnya dan seseorang yang memiliki pengalaman kerja akan terampil didalam pekerjaannya.

Remunerasi mampu meningkatkan kinerja pegawai, karena dapat memberikan motivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya, sehingga remunerasi yang didasarkan atas prestasi kerja dengan prinsip keadilan akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. *Job redesign* mampu meningkatkan kinerja pegawai didasarkan atas Robins dan Judge, (2017: 285), yang mengungkapkan seseorang yang diberikan kesempatan untuk berkembang dan dihindarkan dari pekerjaan yang menimbulkan *over* rutinitas akan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan penelitian terdahulu, masih terdapat hasil penelitian yang menemukan karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga penelitian ini menambahkan variabel mediasi untuk menjelaskan penelitian sebelumnya. Kepuasan kerja dapat menjadi variabel mediasi didasarkan pada Robins dan Judge, (2017: 157) kepuasan kerja dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kepribadian dan tingkat gaji yang diperoleh, sehingga apabila seseorang merasa puas dengan pekerjaannya,

maka cenderung meningkatkan produktivitas kinerjanya. Berdasarkan uraian tersebut kerangka konseptual penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis penelitian dirumuskan berdasarkan teori dan penelitian terdahulu. Penelitian ini merumuskan hipotesis dalam dua kelompok yaitu hipotesis yang memiliki pengaruh langsung dan hipotesis dengan variabel mediasi.

3.2.1 Karakteristik Demografi Terhadap Kinerja Pegawai Pajak

Teori kinerja yang diungkapkan Blumberg dan Pringle (1982), mengungkapkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah dimensi kapasitas. Dimensi kapasitas merupakan kemampuan fisiologis dan kognitif yang memungkinkan individu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dengan efektif (Blumberg dan Pringle, 1982). Kapasitas merupakan komponen kompetensi berupa kesehatan, keahlian, intelegensi, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina dan *skill* (Kawedar, 2015). Karakteristik demografi dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan intensitas mengikuti pelatihan. Semakin tinggi tingkat pendidikan, pengalaman

kerja dan intensitas mengikuti pelatihan maka pegawai tersebut akan bekerja dengan efektif.

Cheng, dkk (2010) dan Syafril dan Uli (2010), menemukan bahwa karakteristik demografi berupa pengalaman kerja, gaji, usia, tingkat pendidikan dan pelatihan serta masa kerja jabatan mempengaruhi kinerja pegawai. Rusman (2015) yang melakukan penelitian kinerja pegawai pengelola keuangan di Kementerian Agama mengungkapkan masa kerja jabatan mempengaruhi kinerja pegawai. Siengthai (2016) yang melakukan penelitian pada perusahaan perbankan di Thailand mengungkapkan karakteristik demografi mempengaruhi kinerja pegawai. Martin dan Liusar (2018) menemukan bahwa kompetensi yang dimiliki seorang pegawai menjadi salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

- H1a : Tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pajak.
- H1b : Masa kerja jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pajak.
- H1c : Intensitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pajak.

3.2.2 Remunerisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pajak

Berdasarkan teori kinerja, remunerisasi merupakan aspek motivasi yang mampu meningkatkan kinerja pegawai, artinya semakin besar tingkat remunerisasi yang diterima maka pegawai akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. *Expectancy theory*, mengungkapkan seorang pegawai termotivasi bekerja karena ada ekspektasi atau harapan yang akan didapatkan setelah selesai melakukan pekerjaan tertentu dan orientasi utamanya adalah kesejahteraan pribadi. Salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah besarnya imbal balik atau upah yang diberikan perusahaan, termasuk bonus hari raya dan bonus akhir tahun (Blumberg dan Pringle, 1982). Upah dan gaji merupakan salah satu

komponen remunerasi yang paling sensitif dalam hubungannya dengan pekerjaan antara pemilik dan pegawai dalam suatu unit kerja.

Secara empiris remunerasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ramadhanti (2012), melakukan studi eksperimen pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai non manajemen, mengungkapkan bahwa remunerasi merupakan salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja, dengan skema remunerasi yang rasional akan memberikan motivasi bagi pegawai untuk merealisasikan target yang telah ditetapkan. Gungor (2011) dan Karatepe (2013) mengungkapkan remunerasi atau hadiah yang diberikan perusahaan adalah faktor yang menggerakkan pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Hameed, dkk (2015), melakukan penelitian sektor perbankan yang ada di Pakistan, dengan menggunakan metode kuisisioner, mengungkapkan bahwa kompensasi tidak langsung dan *reward* kepada pegawai akan meningkatkan kinerja individu, karena pegawai merasa setiap pekerjaan yang dilakukan dihargai oleh organisasi. Kawedar (2015), melakukan penelitian di BLU PT, mengungkapkan bahwa keberhasilan pegawai dalam merealisasikan target kerjanya dipengaruhi oleh remunerasi.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H2 : Remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pajak.

3.2.3 *Job Redesign* Terhadap Kinerja Pegawai Pajak

Teori kinerja mengungkapkan, seorang pegawai akan meningkatkan kerjanya apabila diberikan kesempatan untuk terus berkembang (Blumberg dan Pringle, 1982). Seorang pegawai akan meningkatkan kerjanya apabila diberikan kesempatan untuk terus mengembangkan potensi diri dan terhindar dari pekerjaan yang menimbulkan *over* rutinitas. *Job redesign* dianggap mampu meningkatkan kinerja pegawai karena menghindarkan kejenuhan kerja karena *over* rutinitas,

meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan loyalitas kerja dengan memahami kompleksitas bisnis (Robins dan Judge, 2017: 285).

Morrow dkk (2012), melakukan studi kinerja pegawai di perusahaan keuangan di Amerika, mengungkapkan *job redesign* dalam bentuk rotasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Maxwell (2008), mengungkapkan *job redesign* meningkatkan produktivitas kerja pegawai, karena menghindarkan dari pekerjaan yang menimbulkan *over* rutinitas. Ali dan Rehman (2014) yang melakukan penelitian pada industri barang konsumsi, mengungkapkan bahwa desain pekerjaan mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H3 : *Job redesign* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pajak.

3.2.4 Karakteristik Demografi Terhadap Kepuasan kerja Pajak

Robins dan Judge (2017: 257), mengungkapkan kepuasan kerja seseorang memiliki tiga faktor yaitu lingkungan kerja, kepribadian dan tingkat gaji yang diberikan oleh perusahaan. Faktor kepribadian terkait dengan kompetensi dan pengalaman dari seorang pegawai, seseorang yang memiliki pendidikan tinggi dan memiliki pengalaman kerja akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien serta mereka akan membuat inovasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Seseorang yang diberikan pelatihan atau *workshop* oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan pemahamannya terkait dengan lingkungan bisnis, maka mereka akan merasa senang dengan perasaannya sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja

Berdasarkan *two factor theory*, kepuasan seorang pegawai terhadap pekerjaannya didasarkan atas dua faktor yaitu faktor ekstrinsik (*dissatisfies*) dan faktor intrinsik (*satisfies*). Kepuasan ekstrinsik berhubungan dengan lingkungan bisnis dan kepuasan intrinsik berhubungan dengan motivasi. Dalam konteks

karakteristik demografi, apabila perusahaan ingin meningkatkan kepuasan kerja pegawai maka harus meningkatkan kompetensinya. Secara empiris Parker (2014), melakukan penelitian pada industri barang konsumsi di Pakistan, mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan, pengalaman kerja, diklat dan tingkat gaji mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hanaysha dan Tahir (2015) menemukan bahwa training yang diberikan perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dehaghi dan Rouhani (2014) mengungkapkan kompetensi yang dimiliki individu dalam bekerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas kinerja.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H4a : Tingkat pendidikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H4b : Masa kerja jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H4c : Intensitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

3.2.5 Remunerisasi Terhadap kepuasan kerja Pajak

Two factor theory menurut Herzberg (1959), mengungkapkan bahwa dimensi atau faktor motivasi yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah tingkat penghargaan dalam bentuk finansial yang diberikan oleh perusahaan. Penghargaan yang diberikan perusahaan dapat berupa remunerisasi atas capaian prestasi kerja pegawai (Shah, dkk, 2011). Semakin besar tingkat remunerisasi yang diterima oleh pegawai akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja pegawai tersebut (Robins dan Judge, 2017: 275)

Menezes (2012), melakukan penelitian pada perusahaan BUMN yang berada di Thailand, menemukan bahwa remunerisasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai dalam bentuk finansial maupun non finansial akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Antocic dan Antocic (2011), menemukan bahwa remunerisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen

organisasi. Jowarski (2018) mengungkapkan insentif yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas jam lembur dan prestasi kerja meningkatkan komitmen kerja dan kepuasan kerja pegawai. Bustamam, dkk (2014) mengungkapkan remunerasi dalam bentuk finansial atau non-finansial mempengaruhi kinerja pegawai pada industri hotel di Malaysia.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H5 : Remunerasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pajak.

3.2.6 Job Redesign Terhadap Kepuasan Kerja Pajak

Berdasarkan *two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1959), seseorang akan merasakan puas dengan pekerjaannya ketika mendapatkan pengakuan, pekerjaan yang menantang dan peningkatan serta pertumbuhan dalam pekerjaan. Robins dan Judge (2017: 257), mengungkapkan bahwa seorang pegawai yang mengalami *over* rutinitas dalam bekerja akan menurunkan kepuasan dan kinerja. *Job redesign* dalam bentuk rotasi kerja bertujuan untuk menghindari *over* rutinitas dan menciptakan pekerjaan yang lebih menantang, selain itu pegawai tersebut dapat meningkatkan pengetahuan, pengalaman dan keterampilan dilingkungan kerja yang baru (Robins dan Judge, 2017: 258).

Siengthai, dkk (2016), melakukan penelitian kinerja pegawai pada perusahaan perbankan dan hotel, mengungkapkan bahwa *job redesign* dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dengan melakukan rotasi kerja pegawai akan meningkatkan pengetahuan tentang kompleksitas bisnis, sehingga meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Wood, dkk (2012), yang melakukan penelitian pada perusahaan jasa yang berada di Malaysia, mengungkapkan bahwa rotasi kerja berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja pegawai, serta desain kerja berhubungan positif dengan kualitas dan kepuasan kerja. Parker

(2014) meninjau penelitian tentang motivasi dan berpendapat bahwa desain pekerjaan dapat meningkatkan pembelajaran karyawan, pemeliharaan, dan pengembangan hasil, seperti produktivitas dan kepuasan kerja.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H6 : *Job redesign* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pajak.

3.2.7 Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai Pajak

Spector (1997) mengungkapkan kepuasan kerja adalah perasaan orang (suka atau tidak suka) dalam pekerjaan, semakin suka seseorang pegawai terhadap pekerjaannya, maka pegawai tersebut akan merasa puas dengan pekerjaannya, sehingga termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Two factor theory mengungkapkan apabila seorang pegawai telah merasa puas (*stisfies*), maka akan meningkatkan loyalitas kepada perusahaan. Secara empiris,

Riana (2015), yang melakukan penelitian pegawai perusahaan keuangan di Bali, mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Zaheer (2017), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai sektor publik di Italia. Farooqui dan Nagandra (2014) mengungkapkan seorang pegawai yang memiliki kepuasan kerja, maka pegawai tersebut akan merasa senang dan bekerja keras dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H7 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai pajak.

3.2.8 Kepuasan Kerja Dapat Memediasi Pengaruh Karakteristik Demografi, Remunerisasi Dan *Job Redesign* Terhadap Kinerja Pegawai Pajak.

Two factor theory mengungkapkan seorang pegawai akan meningkatkan kinerjanya apabila faktor ekstrinsik (*dissatisfies*) dan intrinsik (*satisfies*) telah dipenuhi oleh perusahaan. Faktor ekstrinsik yang dibutuhkan pegawai adalah kondisi pekerjaan yang kondusif dan jaminan keamanan dalam bekerja, sedangkan faktor intrinsik yang dibutuhkan pegawai adalah kesempatan berprestasi, adanya tanggung jawab, adanya pengakuan, gaji dan insentif (Herzberg, 1996), sehingga variabel yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dari faktor intrinsik adalah adanya peningkatan keahlian dan keterampilan pegawai, apresiasi (*reward*) kepada pegawai dalam remunerisasi dan adanya kesempatan untuk selalu berkembang serta menghindarkan dari *over* rutinitas pegawai (Robins dan Judge, 2017: 258).

Secara empiris kepuasan kerja dapat memediasi hubungan *job redesign* dengan kinerja karyawan dilakukan oleh Siengthai, dkk (2016), yang menemukan bahwa *job redesign* akan mempengaruhi kinerja pegawai apabila melalui kepuasan kinerja. Sudjono (2018), yang melakukan penelitian pada pegawai PT Semen Gresik, menemukan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan kompetensi dan remunerisasi pada kinerja pegawai, hal ini menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki kompetensi yang baik dalam bekerja dan mendapatkan remunerisasi yang proporsional dengan pekerjaannya akan menciptakan kepuasan kerja, sehingga pegawai akan termotivasi meningkatkan kinerjanya (Robins dan Judge, 2017:257). Gul, dkk (2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara variabel karakteristik dan kapasitas pegawai dengan kinerja pegawai yang melakukan studi pada pegawai universitas di Afganistan dan Pakistan.

Berdasarkan argumentasi di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

H8a : Kepuasan kerja memediasi hubungan karakteristik demografi dengan kinerja pegawai pajak.

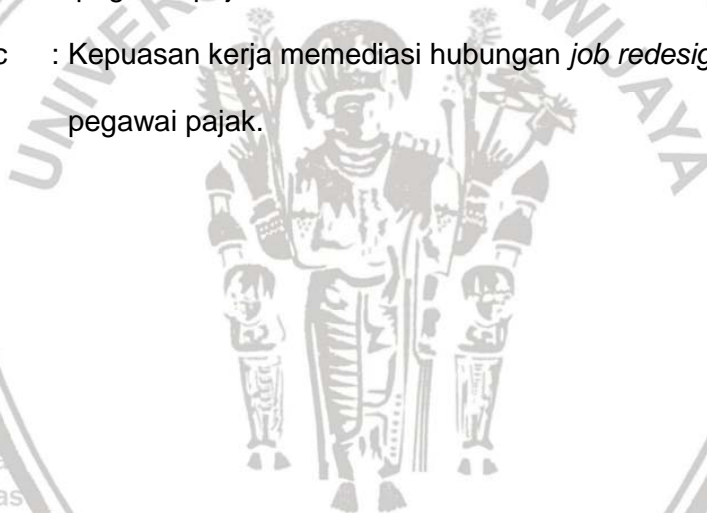
H8a¹ : Kepuasan kerja memediasi hubungan tingkat pendidikan dengan kinerja pegawai pajak.

H8a² : Kepuasan kerja memediasi hubungan lama menduduki jabatan dengan kinerja pegawai pajak.

H8a³ : Kepuasan kerja memediasi hubungan intensitas pelatihan dengan kinerja pegawai pajak.

H8b : Kepuasan kerja memediasi hubungan remunerasi dengan kinerja pegawai pajak.

H8c : Kepuasan kerja memediasi hubungan *job redesign* dengan kinerja pegawai pajak.



BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kausal komparatif (*causal-comparatif research*). Menurut Indriantoro dan

Soepomo (2016:27) penelitian kausal komparatif yaitu tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antar dua variabel atau lebih.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antar variabel. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakteristik demografi, remunerasi, *job redesign*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai seperti yang diungkapkan dalam hipotesis, masing-masing akan diuraikan dalam indikator yang sesuai dan selanjutnya diturunkan dalam bentuk item pertanyaan dalam instrumen pertanyaan. Penelitian ini merupakan penelitian *survey* yang mengambil sampel pada pegawai DJP di wilayah Jawa Timur yang bertugas di *account representative*, penagihan, pemeriksaan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum, selanjutnya data diperoleh dengan menggunakan kuisisioner.

4.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jendral Pajak (DJP) di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur yang bertugas di bagian *account representative*, penagihan, pemeriksaan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum, yang tersebar di tiga kantor wilayah, tiga Kantor

Pelayanan Pajak (KPP) Madya dan empat puluh Kantor Pelayanan Pajak (KPP)

Pratama. Adapun alasan pemilihan objek penelitian ini, yaitu:

1. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62 tahun 2009 tentang

Organisasi dan tata kerja instansi vertikal DJP, mengungkapkan bahwa bagian

account representative, penagihan, pemeriksaan, pengolahan data dan

informasi, juru sita pajak dan bagian umum, menjalankan fungsi akuntansi.

2. Realisasi sasaran kerja pegawai yang terdapat dalam kontrak kerja,

menunjukkan bahwa DJP Jawa Timur I dan II belum mampu merealisasikan

target pajak yang telah ditetapkan dan masih rendahnya penyampaian SPT

melalui *e-filing* di wilayah Jawa Timur.

3. DJP Jawa Timur memperoleh peringkat tertinggi dalam kepuasan pengguna

layanan DJP dengan nilai indeks 4,49. Seharusnya berkorelasi positif terhadap

realisasi penerimaan pajak, namun pada tahun 2017 persentase realisasi

penerimaan belum optimal.

4. Penyampaian SPT manual maupun dengan *e-filing* masih rendah.

5. Tingkat kerawanan terjadinya *fraud* di sektor perpajakan yang dilakukan

pegawai relatif tinggi, hal ini dibuktikan dengan terjadinya beberapa kasus

korupsi disektor perpajakan, antara lain:

a. Kasus korupsi pajak yang melibatkan pegawai DJP berinisial HS yang

merupakan pejabat eselon III dengan modus menerima suap sebesar Rp.

1,99 miliar dari pengusaha Surabaya berinisial RN yang merupakan

direktur utama PT E.K Prima Ekspor (www.klinikpajak.co.id, 2013).

b. Kasus suap yang melibatkan pegawai DJP dengan inisial TH, yang

merupakan kepala seksi pengawasan dan konsultasi kantor pajak sidoarjo,

menerima suap terkait dengan pengurusan restitusi atau lebih bayar PT

Bhakti Investama Tbk (www.cnnindonesia.com, 2016).

6. DJP Jawa Timur III pada tahun 2017 memperoleh realisasi penerimaan pajak 101,56 % dan peringkat ke dua dengan realisasi penerimaan pajak diatas 100%.

4.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian atau peristiwa dan hal-hal yang ingin diinvestigasi atau diteliti (Ghazali dan Latan, 2015:21). Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) yang bertugas di bagian *account representative*, penagihan, pemeriksaan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum, di Lingkungan Direktorat Jendral Pajak (DJP) Jawa Timur.

Sampel adalah subjek dari populasi dan terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Ghazali dan Latan, 2015:21). Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *cluster sampling*. *Cluster sampling* atau yang sering juga disebut dengan area sampling adalah teknik *sampling* yang digunakan ketika elemen dari populasi secara geografis tersebar luas sehingga sulit untuk menyusun *sampling frame* (Ghazali, 2011). *Cluster* adalah suatu unit yang berisi sekumpulan elemen-elemen populasi. Dalam menggunakan *cluster sampling*, peneliti harus memilih sampel yang berbentuk *cluster* dari populasi, selanjutnya dari masing-masing *cluster* tersebut diturunkan sampel yang berbentuk elemen atau sering disebut dengan *two stage cluster sampling*.

Tahap-tahap dalam menentukan sampel penelitian dengan menggunakan *cluster sampling*, dimulai dari penentuan *cluster* kemudian menentukan elemen sampel. Penelitian ini memiliki tiga *cluster* yaitu Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I, Kantor Wilayah DJP Jawa Timur II dan Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III. Elemen penelitian ini mewakili pegawai yang merealisasikan target penerimaan pajak dan pegawai yang tidak merealisasikan target pajak yang tercermin dari realisasi

penerimaan pajak pada unit kerja. Elemen yang digunakan penelitian ini yaitu pegawai yang bekerja di empat Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yang berada di masing-masing kantor wilayah DJP Jawa Timur I, II dan III. KPP yang dijadikan *sampling* penelitian adalah KPP Pratama Karangpilang, Wonocolo, Mulyorejo dan Rungkut (DJP Jawa Timur I), KPP Madya Sidoarjo, KPP Pratama Sidoarjo Utara, Barat dan Selatan (DJP Jawa Timur II), KPP Madya Malang, KPP Pratama Malang Utara, Selatan dan Batu. Setelah menentukan *cluster* dan elemen, selanjutnya peneliti menentukan responden penelitian. Responden penelitian ini adalah seluruh pegawai DJP Jawa Timur I, II dan III yang menjadi elemen penelitian dan berjumlah 600 orang.

4.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dan data dikumpulkan menggunakan kuisisioner. Kuisisioner dalam penelitian ini dikembangkan dari indikator penelitian sebelumnya dan dalam rangka meningkatkan *response rate*, maka kuisisioner harus disusun dengan baik. Tahapan yang dilakukan untuk mendapatkan kuisisioner yang baik adalah:

1. Menerjemahkan instrumen asli yang masih berbahasa Inggris menjadi bahasa Indonesia. Instrumen tersebut adalah *Job redesign* dan kepuasan kerja dari Siengthai (2016).
2. Menerjemahkan lagi instrumen yang berbahasa Indonesia ke bahasa Inggris. Penerjemah dilakukan dengan bantuan individu yang memiliki kompetensi dalam bahasa Inggris. Hasil terjemahan ke bahasa Inggris kemudian dibandingkan dengan dengan instrumen asli. Hal ini dilakukan untuk memperoleh keyakinan bahwa kuisisioner yang disusun tidak terjadi perbedaan arti atau makna.

3. Menyusun indikator untuk variabel kinerja pegawai, karakteristik demografi, remunerasi, *job redesign* dan kepuasan kerja. Suatu pertanyaan atau indikator penelitian harus memenuhi kriteria yang telah ditentukan, agar memperoleh data yang valid. Menurut Sholihin dan Ratmono (2013:181-182) menyatakan bahwa terdapat tujuh kriteria dalam menyusun pertanyaan dari suatu variabel penelitian, yaitu:

- a. Pertanyaan yang disusun harus berhubungan dengan masalah dan sasaran penelitian.
- b. Tipe pertanyaan harus sesuai dengan informasi yang dibutuhkan. Penelitian ini menggunakan tipe pertanyaan tertutup dan dalam hal ini peneliti menyiapkan variasi jawaban agar responden tidak ragu-ragu.
- c. Setiap pertanyaan harus jelas dan tidak ambigu, hal ini bertujuan untuk mengurangi kesalahan dalam penafsiran.
- d. Pertanyaan tidak mengarahkan pada pilihan jawaban tertentu, agar validitas dapat terlindungi.
- e. Apabila suatu pertanyaan menuntut pengetahuan dan informasi yang tidak dimiliki responden, maka perlu disediakan uraian pengantar sebelum kalimat pertanyaan.
- f. Pertanyaan yang bersifat sensitif dan bersifat pribadi diletakkan dibagian akhir kuesioner.
- g. Pertanyaan sebaiknya tidak mengandung unsur yang dapat mengganggu kehidupan sosial masyarakat.

4. Apabila semua pertanyaan telah disusun dengan lengkap, maka langkah selanjutnya adalah menyusun kuisisioner secara utuh yang terdiri atas variabel kinerja pegawai, remunerasi, *job redesign* dan kepuasan kerja.

5. Melakukan *pilot test* terhadap instrumen

Pilot test dilakukan untuk mendapatkan instrumen yang *valid* dan reliabel.

Meskipun kuisioner dikembangkan dari penelitian sebelumnya, namun tetap perlu diuji lebih lanjut karena akan digunakan pada situasi dan responden yang berbeda dengan yang digunakan pada penelitian sebelumnya (Hartono, 2011:31).

4.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dibuat untuk menghindari adanya kesalahan dalam mendefinisikan variabel yang dianalisis dan mengungkapkan pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian. Masing-masing variabel dalam penelitian ini akan diukur dengan indikator penelitian yang telah digunakan oleh penelitian sebelumnya. Penelitian ini terdiri dari tiga jenis variabel laten, yaitu variabel laten endogen, variabel laten eksogen dan variabel mediasi.

4.5.1 Varibel Laten Endogen (Y)

Variabel laten endogen adalah variabel dependen yang dipengaruhi oleh variabel independen (eksogen). Pada Model SEM, variabel endogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut. Variabel endogen bersifat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh variabel lainnya (Ghozali dan Lantan, 2015:32). Variabel endogen pada penelitian ini adalah kinerja pegawai.

4.5.1.1 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan variabel laten endogen (*endogeneous latent variable*). Kinerja pegawai adalah prestasi yang ditunjukkan melalui hasil keuangan atau non-keuangan yang memiliki hubungan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya (Johlike dan Iyer, 2013). Pengukuran kinerja

pegawai dalam penelitian ini merujuk pada instrumen penelitian yang digunakan oleh Kawedar (2015). Indikator penelitian ini adalah:

1. Realisasi kerja pegawai berdasarkan target kinerja.
2. Realisasi kerja pegawai berdasarkan beban kinerja.
3. Prilaku kerja pegawai.

4.5.2 Variabel Laten Eksogen (X)

Variabel laten eksogen adalah variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen (endogen). Pada model SEM, variabel eksogen ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju variabel endogen dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain (Ghozali dan lantan, 2015:34).

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign*.

4.5.2.1. Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi adalah variabel laten eksogen (*eksogeneus latent variabel*). Karakteristik demografi adalah penggolongan pegawai berdasarkan gender, ras, masa jabatan (Robins dan Judge, 2017: 63), kelas sosial, agama, tingkat pendidikan, tempat, agama ras dan budaya (Departemen Pendidikan Nasional, 1996). Karakteristik demografi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan, intensitas mengikuti pelatihan dan masa kerja menduduki jabatan. Tingkat pendidikan adalah tingkat pendidikan formal, diklat (pelatihan) adalah keterlibatan atau keikutsertaan dalam pelatihan/workshop/seminar/sosialisasi yang berkaitan dengan perpajakan dalam kurun waktu dua tahun terakhir dan masa kerja jabatan adalah lamanya seorang pegawai menduduki jabatan saat ini.

Setiap responden diminta menjawab pertanyaan yang sesuai dengan karakteristik demografi yang dimilikinya. Variabel tingkat pendidikan diukur dengan skala nominal dengan tujuan untuk menentukan kategori tingkat pendidikan responden. Variabel masa kerja menduduki jabatan dan intensitas mengikuti pelatihan diukur dengan skala interval dan data yang dikumpulkan dari variabel tersebut akan dihitung *mean* dan standar deviasinya untuk menentukan interval antara satu responden dengan responden yang lainnya. Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel karakteristik demografi dalam penelitian ini adalah:

1. Tingkat pendidikan pegawai.
2. Lama menduduki jabatan.
3. Intensitas mengikuti pelatihan.

4.5.2.2. Remunerisasi

Remunerisasi adalah variabel laten eksogen (*eksogeneus latent variabel*).

Remunerisasi merupakan suatu tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima pegawai dari perusahaan atas prestasi yang diberikan pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Kawedar, 2015). Prinsip pembayaran remunerisasi berdasarkan prestasi kerja, memenuhi unsur keadilan dan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah (Sutrisno, 2009:118). Remunerisasi di lingkungan kementerian keuangan diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 yang merupakan revisi dari Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015, perubahan peraturan tersebut sebagai evaluasi atas penilaian pemberian remunerisasi sebelumnya yaitu dengan menggunakan ukuran *single*.

Remunerisasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah tunjangan kinerja atau honorarium yang diterima pegawai setiap bulannya diluar gaji dan tunjangan struktural. Hal ini disebabkan gaji dan tunjangan struktural bersifat melekat dan tidak berhubungan dengan kinerja. Indikator yang digunakan untuk mengukur

variabel remunerasi dalam penelitian ini mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 96 tahun 2017 sebagai berikut:

1. Pemberian remunerasi berdasarkan capaian organisasi.
2. Pemberian remunerasi berdasarkan capaian pegawai.
3. Pemberian remunerasi berdasarkan beban kerja.

4.5.2.3. Job Redesign

Job redesign adalah variabel laten eksogen (*eksogeneus latent variabel*).

Job redesign merupakan kegiatan merancang atau menyusun kembali rencana-rencana yang telah dibuat tentang tugas-tugas kerja para pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu (Siengthai, dkk 2016). *Job redesign* dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *job rotation* dan *job enlargement*. *Job rotation* dilakukan dengan tujuan utama menghindarkan pegawai dari over-rutinitas, sehingga pegawai memiliki wawasan yang luas, dan mendapatkan pekerjaan yang menantang. *Job enlargement* dilakukan sebagai upaya pengembangan pegawai dengan cara menambahkan tantangan atau tanggung jawab baru dan otonomi yang lebih besar. Untuk mengukur variabel *job redesign*, penelitian ini mengadopsi indikator penelitian yang digunakan oleh Siengthai, dkk (2016) dan Robins dan Judge (2017: 285) sebagai berikut:

1. Rotasi kerja (*job rotation*)
2. Perluasan kerja (*job enlargement*)

4.5.3 Variabel Mediasi

Variabel mediasi menurut Sholihah dan Ratmono (2013:30) adalah variabel yang terletak diantara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen secara tidak langsung mempengaruhi perubahannya. Tujuan dari variabel mediasi adalah untuk menguji apakah dengan adanya variabel

tersebut pengaruh variabel independen terhadap dependen bisa semakin kuat.

Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

4.5.3.1 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah variabel laten mediasi. Kepuasan kerja mengacu pada *two factor theory* Herzberg. Kepuasan kerja adalah situasi yang mempengaruhi sikap puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaan (Herzberg, 1959). Konstruk kepuasan kerja merupakan konstruk multidimensional

yang diukur melalui dua konstruk dimensi, yaitu kepuasan ekstrinsik (*dissatisfies*)

dan kepuasan instrinsik (*satisfies*). Adapun indikator yang digunakan variabel

kepuasan kerja digunakan dari Siengthai, dkk (2016). Indikator yang digunakan

dalam penelitian ini mengacu pada *two factor theory* Herzberg yang terdiri atas dua faktor yaitu:

1. Kepuasan instrinsik (*hygiene factor*)
2. Kepuasan ekstrinsik (*Motivational factor*)

4.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui

kuesioner dengan menggunakan metode survei. Setiap kuesioner dikirim kepada

responden memiliki dua kemungkinan respon yaitu subyek sampel memberikan

respon atas kuesioner atau sebaliknya. Penelitian yang menggunakan metode

survei memiliki kelemahan *nonresponse* bias, yaitu kesalahan yang timbul, karena

subyek sampel memberikan jawaban yang tidak benar atau responden yang tidak

memberikan respon terhadap kuesioner dan ternyata memiliki jawaban yang lebih

representatif (Indrianto dan Supomo, 2016:136).

Pengujian *nonresponse* bias menggunakan *independent t test* dengan

bantuan *software Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 21.

Pengujian *nonresponse* bias dilakukan dengan membandingkan 30% kuisisioner yang diterima diawal (sebagai proksi subyek yang merespon) dengan 30% kuisisioner yang diterima diakhir (sebagai proksi subyek yang tidak merespon).

Apabila hasil pengujian menunjukkan nilai t_{hitung} tidak sama dengan t_{tabel} atau signifikansinya lebih besar dari 5% berarti perbedaan kelompok sampel tersebut tidak signifikan, dengan demikian, hasil pengujian dapat diartikan bahwa tidak terjadi perbedaan jawaban antara responden yang merespon kuisisioner dengan responden yang tidak merespon.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data menggunakan SEM yang dibantu dengan *software* WarpPLS versi 6.0, yang dijalankan dengan media komputer. *Partial Last Square* (PLS) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran dan model struktural dalam waktu yang bersamaan. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas yaitu pengujian hipotesis dengan model prediksi (Solihah dan Ratmono 2013:30). Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis data statistika inferensial diukur mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian efek mediasi.

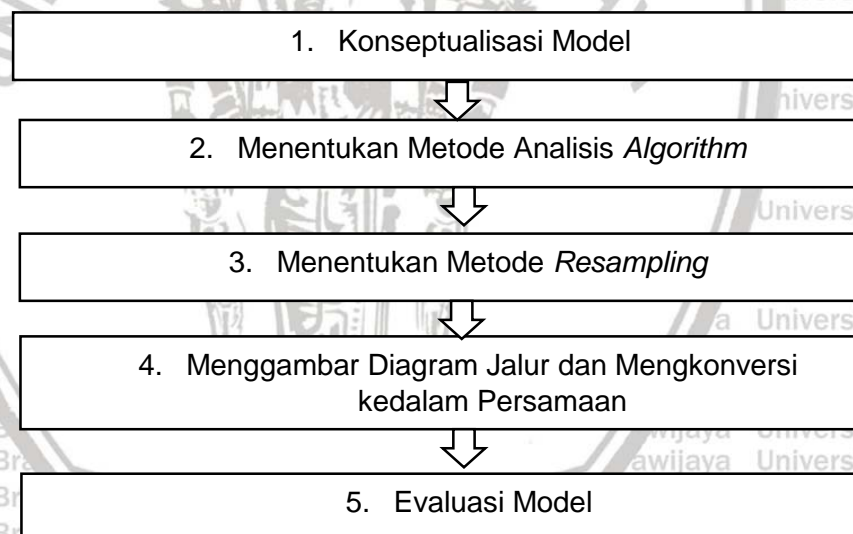
Partial Last Square (PLS) merupakan metode pengolahan data yang tepat digunakan untuk mereduksi data, yaitu menentukan jumlah faktor minimum yang dibutuhkan untuk menghitung proporsi maksimum total varian yang direpresentasikan dalam seperangkat variabel asalnya (Hair, dkk, 2010). Metode ini digunakan dengan asumsi peneliti mengetahui bahwa sejumlah varian unik dan varian *error* dalam total varian adalah sedikit. Metode ini lebih unggul karena dapat mengatasi masalah *indeterminacy*, yaitu skor faktor yang berbeda dihitung dari

model faktor tunggal yang dihasilkan dan *admissible* data, yaitu ambiguitas data karena adanya varian unik dan varian *error*.

Model penelitian ini memiliki variabel laten yang konstruksinya terdiri dari berbagai dimensi dan komponen dan variabel penelitian terdiri dari dua jenis yaitu reflektif dan formatif. Pada penelitian ini, variabel karakteristik demografi, variabel remunerasi, variabel *job redesign* dan variabel kepuasan kerja merupakan variabel bertipe reflektif (*reflective construct*). Sedangkan variabel kinerja pegawai merupakan variabel bertipe *formatif* (*formative construct*). Langkah-langkah dalam membangun suatu model penelitian adalah:

1. Analisis Data Inferensial

Analisis data menggunakan SEM-PLS menurut Sholihah dan Ratmono (2013:37-42) dijelaskan sebagai berikut:



Sumber : Sholihah dan Ratmono (2013:37-42)

Gambar 4.1. Langkah-Langkah Analisis PLS

a. Langkah pertama: Konsepualisasi Model (*Inner Model*)

Penelitian harus melakukan pengembangan model struktural yang menghubungkan antar variabel laten dengan tujuan untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Perancangan model penelitian dalam analisis PLS

dapat berupa teori, hasil empiris, adopsi dan hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain.

b. Menentukan Metode Analisis *Algorithm*

Model penelitian yang telah melewati tahapan konseptualisasi model selanjutnya harus ditentukan model *algorithm* apa yang akan digunakan dalam estimasi model. *Algoritma* yang akan kita pilih ditentukan oleh bagaimana hubungan antar variabel laten menurut teori yang kita gunakan. Penelitian ini menggunakan *PLS regression* untuk *outer model analysis algorithm*, dan *warp3* untuk *inner model analysis algorithm*.

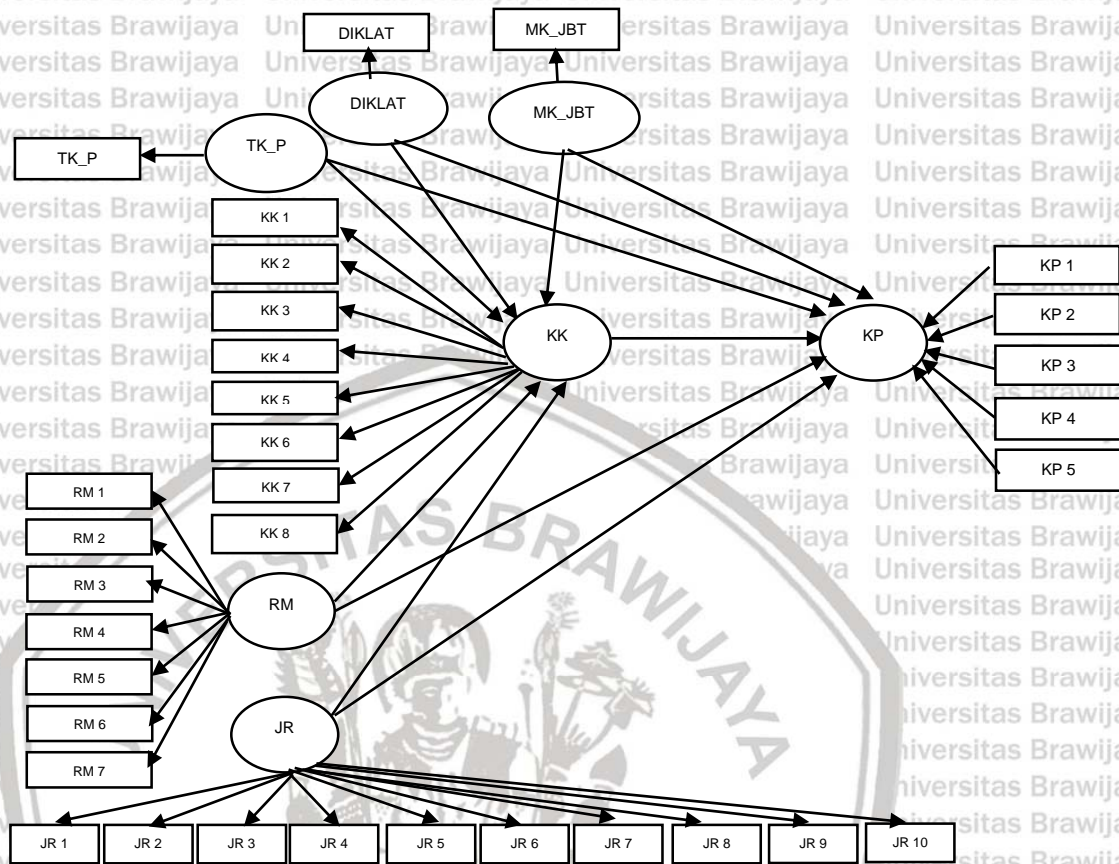
c. Menentukan Metode *Resampling*

Program WarpPLS 6.0 menyediakan beberapa pilihan metode *resampling* yaitu *bootstrapping*, *jackknifing*, *blinifolding*, *stabe* (1-3) dan *parametric*. Penelitian ini menggunakan metode *resampling stabe3*.

d. Diagram Jalur dan Mengkonversi Diagram Jalur ke Persamaan

Langkah selanjutnya adalah mengkonversi diagram jalur dari model yang akan diestimasi tersebut. Sesuai dengan metode analisis dan diagram jalur, maka dibuat model analisis jalur semua variabel laten dalam PLS. Setelah melakukan pemodelan baik *inner model* maupun *outer model*, maka diperoleh konstruk jalur dari variabel penelitian sebagai berikut:

Gambar 4.2. Diagram Jalur Antar-Variabel



Keterangan:

- TK_P : Tingkat pendidikan
- DIKLAT : Keikutsertaan dalam pelatihan
- MK_JBT : Masa kerja jabatan
- RM : Remunerisasi
- RM₁₋₆ : Indikator Remunerisasi
- JR : *Job redesign*
- JR₁₋₁₀ : Indikator *job redesign*
- KK : Kepuasan Kerja
- KK₁₋₈ : Indikator kepuasan kerja
- KP : Kinerja pegawai
- KP₁₋₅ : Indikator kinerja pegawai

Berdasarkan diagram jalur diatas, maka persamaan penelitian ini sebagai

berikut:

1. Outer Model

a. Variabel eksogen 1

$$TK_P = \lambda_1.TK_P + d_1$$

$$\text{DIKLAT} = \lambda_2 \text{ DIKLAT} + d_2$$

$$\text{MK_JBT} = \lambda_3 \text{ MK_JBT} + d_3$$

b. Variabel eksogen 2

$$\text{RM1} = \lambda_1 \text{ RM} + d_1$$

$$\text{RM2} = \lambda_2 \text{ RM} + d_2$$

$$\text{RM3} = \lambda_3 \text{ RM} + d_3$$

$$\text{RM4} = \lambda_4 \text{ RM} + d_4$$

$$\text{RM5} = \lambda_5 \text{ RM} + d_5$$

$$\text{RM6} = \lambda_6 \text{ RM} + d_6$$

$$\text{RM7} = \lambda_7 \text{ RM} + d_7$$

c. Variabel eksogen 3

$$\text{JR1} = \lambda_1 \text{ JR} + d_1$$

$$\text{JR2} = \lambda_2 \text{ JR} + d_2$$

$$\text{JR3} = \lambda_3 \text{ JR} + d_3$$

$$\text{JR4} = \lambda_4 \text{ JR} + d_4$$

$$\text{JR5} = \lambda_5 \text{ JR} + d_5$$

$$\text{JR6} = \lambda_6 \text{ JR} + d_6$$

$$\text{JR7} = \lambda_7 \text{ JR} + d_7$$

$$\text{JR8} = \lambda_8 \text{ JR} + d_8$$

$$\text{JR9} = \lambda_9 \text{ JR} + d_9$$

$$\text{JR10} = \lambda_{10} \text{ JR} + d_{10}$$

d. Variabel endogen

$$\text{KP1} = \lambda_1 \text{ KP} + d_1$$

$$\text{KP2} = \lambda_2 \text{ KP} + d_2$$

$$\text{KP3} = \lambda_3 \text{ KP} + d_3$$

$$\text{KP4} = \lambda_4 \text{ KP} + d_4$$

$$\text{KP5} = \lambda_5 \text{ KP} + d_5$$



2. Inner Model

$$KK : \beta_1 TK_P + \beta_2 DIKLAT + \beta_3 MS_JBT + \beta_4 RM + \beta_5 JR + \varepsilon_1$$

$$KP : \beta_6 TK_P + \beta_7 DIKLAT + \beta_8 MS_JBT + \beta_9 RM + \beta_{10} JR + Y_1 KK + \varepsilon_2$$

4.7 Evaluasi Model

Evaluasi model digunakan untuk melakukan pengujian atas model yang digunakan dalam penelitian. Pengujian model terdiri pengujian model pengukuran yaitu pengujian yang dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Selanjutnya pengujian model struktural digunakan untuk menguji *godness of fit* dari suatu model dan menentukan hubungan antar konstruk.

4.7.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas yang sering digunakan adalah melalui pendekatan MTMM (*Multi Trait – Multi Method*) dengan menguji validitas *convergen* dan *discriminant* (Ghazali dan Latan, 2015:73). Validitas *konvergen* berhubungan dengan prinsip bahwa variabel pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi, sedangkan validitas *diskriminan* berhubungan dengan prinsip bahwa variabel pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi.

Selain uji validitas, pengukuran model juga dilakukan untuk menguji reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam pengukuran konstruk. Pengukuran reliabilitas suatu konstruk formatif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan melihat *Composite Reliability* dan *Crombach's Alpha* (Solihon dan Ratmono, 2013: 60). Sebagaimana tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Pengukuran

Validitas dan Reliabilitas	Parameter	Rule of Thumb
Uji Validitas Konstruktif Reflektif		
Convergen Validity	Loading Factor	<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Reseach</i>. • > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i>.
	Average Variance Extracted (AVE)	• > 0,50 untuk <i>Confirmatory Reseach</i> maupun <i>Exploratory Research</i> .
Discriminant Validity	Cross Loading	• < 0,05 untuk setiap variabel
	Akar kuadrat AVE dan korelasi antar Konstruktif Laten.	Akar kuadrat AVE > korelasi antar Konstruktif Laten.
Uji Validitas Konstruktif Formatif		
Convergen Validity	P Value (<i>Indicator Weight</i>)	Kurang dari 0,05
	VIF (<i>Indicator Weight</i>)	Kurang dari 3,3
	Outer Loading (<i>Indicator Weight</i>)	Lebih dari 0,05 jika <i>outer weight</i> tidak signifikan
	Average Variance Extracted (AVE)	Lebih dari 0,05 untuk <i>Confirmatory Reseach</i> maupun <i>Exploratory Research</i> .
Discriminant Validity	Akar AVE dan korelasi antar Konstruktif Laten.	Akar AVE > korelasi antar Konstruktif Laten.
Uji Reliabilitas		
Cronbach's Alpha		<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Reseach</i>. • > 0,60 untuk <i>Exploratory Research</i>.
Composite Reliability		<ul style="list-style-type: none"> • > 0,70 untuk <i>Confirmatory Reseach</i>. • > 0,60-0,70 masih dapat diterima untuk <i>Exploratory Research</i>.

Sumber : Solihon dan Ratmono (2013: 60-74)

4.7.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Evaluasi model struktural dengan menggunakan PLS diawali dengan melihat *R-Squares* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap

variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selanjutnya, evaluasi model struktural PLS dapat dilakukan dengan Q^2 *predictive relevance* atau sering disebut dengan *predictive sample reuse* (Ghazali dan Latan, 2015:79).

Terakhir, evaluasi model dilakukan dengan melihat nilai signifikansi untuk mengetahui pengaruh antar variabel melalui prosedur *bootstrapping*.

Tabel 4.2. Ringkasan *Rule of Thumb* Evaluasi Model Struktural

Kriteria	<i>Rule of Thumb</i>
R-Squares	<ul style="list-style-type: none"> • 0,67, 0,33 dan 0,19 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Chin, 1998). • 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan model kuat, moderat dan lemah (Hair, dkk, 2006).
Dengan Q^2 <i>predictive relevance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • $Q^2 > 0$, menunjukkan model memiliki <i>predictive relevance</i>. • $Q^2 < 0$, menunjukkan model kurang memiliki <i>predictive relevance</i>.
Signifikansi	p value < 0,05 (signifikansi pada level 5%)

Sumber: Ghazali dan Latan (2015:106).

4.7.3 Pengujian Hipotesis

1. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan nilai koefisien path (β) dan nilai p (*p-value*), untuk hipotesis 1 a,b,c (H1a,b,c), hipotesis 2 (H2), hipotesis 3 (H3), Hipotesis 4a,b,c (H4a,b,c), Hipotesis 5 (H5), Hipotesis 6 (H6) dan Hipotesis 7 (H7) (Solihin dan Ratmono, 2013:62). Nilai koefisien path (β) menunjukkan kekuatan pengaruh positif atau negatif, sedangkan *p value* menunjukkan tingkat signifikansi (signifikan bila $p < 0,05$).

Secara spesifik, pengujian hipotesis (H1a,b,c, H2, H3, H4, H5, H6 dan H7) diuraikan sebagai berikut:

H_a = Diterima apabila koefisien path (β) > 0 dan $p\text{-value} < 0,05$.

2. Pengujian untuk efek mediasi yaitu untuk hipotesis 8 ($H8a^{1,2,3}$, $H8b$ dan $H8c$), uji signifikansi dapat dilihat pada tabel *total effect* (Ghazali dan Latan, 2015:116). Hal ini disebabkan efek mediasi merupakan penggabungan antara

hasil pengujian pengaruh langsung (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) konstruk laten eksogen terhadap endogen. Apabila nilai *total effect* > 0 dan *p-value for total effect* $< 0,05$, berarti hipotesis untuk efek mediasi didukung. Pengujian efek mediasi dapat dilakukan jika konstruk eksogen mempunyai pengaruh langsung terhadap konstruk endogen (Hair, dkk, 2010:766).

H_a = Diterima apabila *total effect* > 0 dan *p-value for total effect* $< 0,05$.



BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan bukti empiris dan pembahasan hasil penelitian.

Bagian awal diuraikan hasil uji *pilot test* yang digunakan untuk menilai instrumen penelitian memiliki kualitas yang baik. Selanjutnya diuraikan demografi sampel yang menjelaskan karakteristik responden penelitian dan data penelitian yang terkumpul dilakukan pengujian bias tidak merespon, validitas, reliabilitas, analisis diskriptif dan pengujian hipotesis dan bagian akhir bab ini menjelaskan pembahasan hipotesis.

5.1 Hasil Pengujian *Pilot Test*.

Sebelum melakukan proses pengambilan data melalui penyebaran kuesioner kepada responden, peneliti melakukan *pilot test* dengan maksud untuk menilai bahwa instrumen penelitian memiliki kualitas yang baik dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Responden *pilot test* adalah pegawai KPP Pratama Madya Malang yang bekerja dibagian *account representative*, penagihan, pemeriksaan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum. dengan jumlah responden sebanyak 40 orang. Hasil pengujian *pilot test* dengan menggunakan aplikasi *WarpPLS 6.0*, dengan hasil sebagai berikut:

5.1.1 Uji Validitas Konstruk Formatif

Hasil uji *pilot test* menunjukkan bahwa seluruh indikator instrumen pada konstruk kinerja pegawai memiliki nilai P (p values) dibawah 0,05 sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 5.1 Hasil Uji Validitas Konvergen Pilot Test Untuk Konstruk Formatif

Instrumen	P Value	VIF	Keterangan
KP1	0,017	2,968	Valid
KP2	0,028	1,855	Valid
KP3	0,023	1,138	Valid
KP4	0,026	1,817	Valid
KP5	0,013	3,260	Valid

Sumber : Lampiran 1b

Berdasarkan tabel 5.1 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *p value* untuk semua instrumen penelitian bertipe formatif memiliki nilai dibawah 0,05 yang berarti signifikan dan nilai VIF untuk semua instrumen penelitian memiliki nilai dibawah 3,3, dari hasil pengujian tersebut, konstruk formatif telah memenuhi uji validitas konvergen.

Selain nilai *p value* dan VIF, uji validitas juga dapat dilihat dari nilai koefisien korelasi antar variabel laten yang disebut dengan validitas diskriminan, hal ini dapat dilihat dari akar nilai koefisien korelasi antar variabel (*average variance extracted-AVE*) harus memiliki nilai diatas 0,50. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut:

Tabel 5.2 Hasil Uji Validitas Diskriminan Pilot Test Untuk Konstruk Formatif

Instrumen	P Value	AVE	Keterangan
KP1	0,017	0,835	Valid
KP2	0,028		Valid
KP3	0,023		Valid
KP4	0,026		Valid
KP5	0,013		Valid

Sumber : Lampiran 1b,d

Tabel 5.2 di atas menunjukkan bahwa nilai *p value* semua instrumen penelitian signifikan ($<0,05$) dan AVE pada instrumen penelitian konstruk formatif memiliki nilai diatas 0,50. Sehingga dapat disimpulkan seluruh instrumen konstruk formatif dalam kuesioner penelitian memenuhi uji validitas diskriminan.

5.1.2 Uji Validitas *Pilot Test* Untuk Konstruk Reflektif

Uji *pilot test* untuk konstruk reflektif untuk validitas konvergen maupun diskriminan instrumen penelitian pada konstruk remunerasi, *job redesign* dan kepuasan kerja. Validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loading factor* dan nilai *average variance extracted* (AVE) dan validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* dan akar kuadrat AVE. Hasil uji validitas konvergen disajikan dalam tabel 5.3 berikut:

Tabel 5.3 Hasil Uji Validitas Konvergen *Pilot Test* Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Instrumen	Outer Loading Factor	P Value	AVE	Keterangan
Karakteristik Demografi	KP	1,000	<0,001	1,000	Valid
	LmJbt	1,000	<0,001		Valid
	Diklat	1,000	<0,001		Valid
Remunerisasi	RM1	0,901	<0,001	0,524	Valid
	RM2	0,736	<0,001		Valid
	RM3	0,789	<0,001		Valid
	RM4	0,889	<0,001		Valid
	RM5	0,286	0,024		Tidak Valid
	RM6	0,850	<0,001		Valid
	RM7	-0,308	0,016		Tidak Valid
Job Redesign	JR1	0,702	<0,001	0,505	Valid
	JR2	0,817	<0,001		Valid
	JR3	0,776	<0,001		Valid
	JR4	0,595	<0,001		Tidak Valid
	JR5	0,398	0,002		Tidak Valid
	JR6	0,691	<0,001		Tidak Valid
	JR7	0,765	<0,001		Valid
	JR8	0,802	<0,001		Valid
	JR9	0,731	<0,001		Valid
	JR10	0,731	<0,001		Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0,777	<0,001	0,552	Valid
	KK2	0,631	<0,001		Tidak Valid
	KK3	0,781	<0,001		Valid
	KK4	0,729	<0,001		Valid
	KK5	0,760	<0,001		Valid
	KK6	0,774	<0,001		Valid
	KK7	0,728	<0,001		Valid
	KK8	0,754	<0,001		Valid

Sumber : Lampiran 1a,d

Berdasarkan uji relevansi *outer loading factor*, didapatkan bahwa terdapat beberapa instrumen penelitian yang memiliki *loading factor* dibawah 0,7 yaitu pada konstruk remunerasi (RM 5 dan RM 7), konstruk *job redesign* (JR 4, JR 5 dan JR 6) dan konstruk kepuasan kerja (KK 2). Untuk instrumen yang lain memiliki *outer loading factor* diatas 0,7, memiliki signifikansi dibawah 0,05 dan memiliki nilai AVE diatas 0,5 sehingga telah memenuhi validitas konvergen.

Selain *loading factor* dan nilai AVE, uji validitas juga ditinjau dari nilai *cross factor* dan nilai akar kuadrat AVE yang disebut dengan uji validitas diskriminan.

Hasil uji validitas diskriminan disajikan dalam tabel 5.4 berikut:

Tabel 5.4 Hasil Uji Validitas Diskriminan *Pilot Test* Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Instrumen	Cross Loading	Akar Kuadrat AVE	Keterangan
Karakteristik Demografi	TP	0,000	1,000	Valid
	LmJbt	0,000		Valid
	Diklat	0,000		Valid
Remunerasi	RM1	-0,084	0,724	Valid
	RM2	-0,089		Valid
	RM3	0,135		Valid
	RM4	-0,015		Valid
	RM5	0,227		Valid
	RM6	-0,015		Valid
	RM7	0,015		Valid
Job Redesign	JR1	0,106	0,711	Valid
	JR2	0,015		Valid
	JR3	-0,028		Valid
	JR4	0,043		Valid
	JR5	-0,061		Valid
	JR6	-0,102		Valid
	JR7	0,028		Valid
	JR8	0,030		Valid
	JR9	-0,124		Valid
	JR10	0,066		Valid
Kepuasan Kerja	KK1	-0,234	0,743	Valid
	KK2	-0,071		Valid
	KK3	0,224		Valid
	KK4	0,151		Valid
	KK5	0,050		Valid
	KK6	0,054		Valid
	KK7	-0,060		Valid
	KK8	-0,013		Valid

Sumber : Lampiran 1a,c

Uji validitas konstruk reflektif dilihat dari nilai koefisien korelasi antar variabel laten yang disebut dengan validitas diskriminan, akar AVE harus lebih besar dari nilai koefisien korelasi antar variabel. Hasil uji sebagaimana ditampilkan dalam tabel 5.4 nilai *cross loading* dibawah nilai *loading factor* dan nilai AVE masing-masing instrumen penelitian diatas korelasi antar variabel, sehingga dapat disimpulkan seluruh indikator penelitian memenuhi uji validitas diskriminan.

5.1.3 Uji Reliabilitas

Suatu konstruk dapat dikatakan memiliki konsistensi internal (reliabilitas) jika memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,70 (Hair, 2010). Solihin dan Ratmono (2013:125) mengungkapkan bahwa uji reliabilitas tidaklah mutlak dilakukan jika validitas konstruk telah terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah kontruk yang realibel, tetapi konstruk yang realibel belum tentu valid. Berdasarkan tabel 5.5 semua konstruk telah memenuhi reliabilitas karena memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,7.

Tabel 5.5 Hasil Uji Reliabilitas Pilot Test

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Tingkat Pend	1,000	1,000	Reliabel
Lama Jabatan	1,000	1,000	Reliabel
Diklat	1,000	1,000	Reliabel
Remunerisasi	0,837	0,743	Reliabel
Job Redesign	0,908	0,886	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,908	0,883	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,920	0,891	Reliabel

Sumber : Lampiran 1d

5.2 Demografi Sampel

Sampel penelitian ini adalah pegawai Direktorat Jendral Pajak (DJP) Jawa Timur I, II dan III, yang bekerja pada bagian *account representative*, penagihan,

pemeriksaan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum. metode sampling menggunakan *two stage cluster sampling*, yaitu sampel adalah seluruh unit dari elemen cluster yang dipilih.

Tabel 5.6 Karakteristik Demografi Sampel

No	Uraian	Jabatan						Total	%
		AR	Pen	Pem	PD & I	JP	BU		
1	Pendidikan								
	a. SMA	10	24	25	14	9	17	99	21%
	b. D3	17	15	48	40	16	35	171	37%
	c. S1/D4	75	15	37	20	7	5	159	34%
	d. S2	4	8	12	5	3	2	34	7%
	e. S3	0	0	0	0	0	0	0	0
	Jumlah							463	100%
2	Gender								
	a. Laki-Laki	87	20	33	21	28	10	199	43%
	b. Wanita	19	42	89	58	7	49	264	57%
	Jumlah							463	100%
3	Umur								
	a. < 31	25	29	87	41	9	24	215	46%
	b. 32-45	49	13	16	29	20	28	155	33%
	c. 46-66	32	20	19	9	6	7	93	20%
	d. > 67	0	0	0	0	0	0	0	0
	Jumlah							463	100%
4	Wilayah Kerja								
	a. Jatim I	38	26	39	36	8	11	158	34%
	b. Jatim II	21	21	45	25	12	32	156	34%
	c. Jatim III	47	15	38	18	15	16	149	32%
	Jumlah							463	100%
5	Pengalaman Kerja								
	a. 1-3 Tahun	46	23	57	34	16	37	213	46%
	b. 4-6 Tahun	27	23	35	19	9	7	120	26%
	c. 7-9 Tahun	7	3	2	11	3	9	35	8%
	d. 10-12 Tahun	9	4	4	4	2	2	25	5%
	e. 13-15 Tahun	4	3	3	4	2	1	17	4%
	f. > 15 Tahun	13	6	21	7	3	3	53	11%
	Jumlah							463	100%

Keterangan; AR: Account Representatif, Pen: Penagihan, Pem: Pemeriksaan, PD & I: Pengolahan data & Informasi,

JP: Juru Sita Pajak, BU: Subbagian Umum

Sumber : Data diolah, 2019

Kuesioner dikirim kepada 600 responden yang bekerja di bagian *account representative*, penagihan, pemeriksaan, pengolahan data dan informasi, juru sita pajak dan bagian umum yang tersebar di DJP Jawa Timur I, II dan III.

Kuesioner dikirim langsung kepada responden, dengan cara datang ke KPP

kemudian menitipkan kuesioner di bagian sekretariat. Waktu pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret sampai Mei 2019. Kuesioner yang diterima kembali sebanyak 479 (80%), kuesioner yang tidak dapat digunakan sebanyak 16 (3%), karena tidak lengkap. Sehingga kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 463 (77%) dan untuk lebih detailnya dijelaskan dalam tabel 5.7 sebagai berikut:

Tabel 5.7 Tingkat Pengembalian Kuesioner

No	Unit Kerja	Jumlah Kuesioner			%
		Disebar	Kembali	Tidak Lengkap	
	Kanwil DJP Jawa Timur I				
1	KPP Pratama Karangpilang	50	43	5	86%
2	KPP Pratama Wonocolo	50	39	4	78%
3	KPP Pratama Mulyorejo	50	47		94%
4	KPP Pratama Rungkut	50	39	2	78%
	Kanwil DJP Jawa Timur II				
5	KPP Pratama Sidoarjo Utara	50	39		78%
6	KPP Pratama Sidoarjo Barat	50	38	2	76%
7	KPP Pratama Sidoarjo Selatan	50	35		70%
8	KPP Madya Sidoarjo	50	46		92%
	Kanwil DJP Jawa Timur III				
9	KPP Madya Malang	50	40		80%
10	KPP Pratama Malang Utara	50	36		72%
11	KPP Pratama Malang Selatan	50	37	3	74%
12	KPP Pratama Batu	50	40		80%
	Jumlah Total	600	479	16	80%
	Jumlah kuesioner yang digunakan		463		77%

Sumber : Data diolah, 2019

5.3 Bias Tidak Merespon (*Nonresponse Bias*)

Responden penelitian berjumlah 600 orang. Responden yang mengembalikan kuesioner sebanyak 479 orang (80%), untuk kuesioner yang tidak lengkap 16 (3%) dan responden yang tidak mengembalikan kuesioner berjumlah 121 (20%). Berdasarkan data tersebut terdapat 20% responden yang tidak mengembalikan kuesioner dan dengan jumlah yang cukup besar, sehingga penelitian ini perlu dilakukan uji *nonresponse bias* dengan menggunakan uji t

sampel independen. Uji *nonresponse bias* dilakukan dengan membandingkan 180 (30%) kuesioner yang pertama diterima dengan 180 (30%) kuesioner yang terakhir diterima, 30 % kuesioner yang masuk pertama diasumsikan responden yang merespon dan 30 % yang diperoleh terakhir diasumsikan responden yang tidak merespon.

Tabel 5.8 menyajikan hasil uji *nonresponse bias* menunjukkan nilai signifikansi untuk semua konstruk laten yaitu remunerasi, *job redesign*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. 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 5.8 Hasil Uji *Nonresponse Bias*

Variabel	Nilai t	df	Sig	Mean_aw	Mean_ak	Perbedaan Rata-rata	Perbedaan Kesalahan Standar	90% Int Kepercayaan	
								Uper	Lower
RM_aw - RM_ak	-3,393	358,000	0,051	26,100	27,490	-1,394	0,411	-2,203	-0,586
JR_aw - JR_ak	-2,333	358,000	0,300	34,440	36,780	-2,333	0,492	-3,301	-1,366
KK_aw - KK_ak	-0,800	358,000	0,063	30,740	31,540	-0,800	0,429	-1,645	0,045
KP_aw - KP_ak	-0,950	358,000	0,054	19,490	20,440	-0,950	0,227	-1,396	-0,504

Sumber : Lampiran 2

5.4 Hasil Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif disajikan untuk memberikan gambaran tentang persepsi responden terhadap pernyataan atau pertanyaan kuesioner. Persepsi responden dihitung berdasarkan persentase jawaban dan *mean* (rata-rata) untuk setiap instrumen penelitian. Persepsi responden atas variabel penelitian merupakan penjumlahan skor yang dipilih responden atas indikator dalam variabel tersebut. Setiap variabel penelitian akan dihitung *mean*nya. Penelitian ini memiliki

lima variabel yaitu karakteristik demografi, remunerasi, *job redesign*, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

5.4.1 Konstruk Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi merupakan faktor bawaan dan faktor yang selalu berkembang yang dimiliki individu. Karakteristik demografi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan, lama menduduki jabatan dan intensitas melakukan pelatihan (diklat). Statistik deskriptif karakteristik demografi penelitian ditunjukkan pada tabel 5.9, yang mengungkapkan bahwa terdapat responden yang belum mengikuti pelatihan (diklat) tentang dengan perpajakan selama dua tahun terakhir dan rata-rata responden mengikuti pelatihan (diklat) empat kali selama dua tahun terakhir. Responden memiliki strata pendidikan terendah adalah SMA dan yang tertinggi adalah magister (S2) dan rata-rata responden adalah diploma III. Masa kerja menduduki jabatan responden minimal satu tahun dan maksimal dua puluh delapan tahun dan rata-rata sampel menduduki suatu jabatan enam tahun.

Tabel 5.9 Jawaban Responden untuk Konstruk Karakteristik Demografi

No	Uraian Demografi	Minimum	Maksimum	Mean	Deviasi Standar
1	Tingkat Pendidikan	1	4	2,27	0,878
2	Lama Menduduki Jabatan	1	28	6,02	6,149
3	Intensitas Mengikuti Pelatihan	0	20	3,83	30,36

Sumber : Lampiran 3

5.4.2 Konstruk Remunerasi

Remunerasi adalah salah satu konstruk yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Remunerasi yang diberikan perusahaan kepada para pegawai biasanya diluar gaji pokok dan tunjangan jabatan. Statistik deskriptif remunerasi disajikan dalam tabel 5.10 berikut:

Tabel 5.10 Deskriptif Jawaban Responden Konstruk Remunerisasi

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab				
			1	2	3	4	5
1	RM 1	3,84	2%	6%	18%	54%	19%
2	RM 2	3,43	5%	17%	24%	38%	16%
3	RM 3	4,06	1%	3%	14%	51%	30%
4	RM 4	3,51	3%	13%	28%	43%	13%
6	RM 6	4,08	0%	4%	12%	55%	29%

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.10, dapat dilihat bahwa instrumen remunerasi berdasarkan capaian unit kerja memiliki mean 3,84 dan 73% responden menjawab diatas 3 artinya mayoritas responden setuju jika remunerasi diberikan berdasarkan capaian unit kerja. Instrumen berdasarkan masa kerja hanya 54 % persen yang memiliki jawaban diatas 3, hal ini berarti bahwa 46 % responden tidak setuju remunerasi diberikan atas dasar masa kerja. Berdasarkan tabel 5.10 pada instrumen RM 3 dan 6 mayoritas responden setuju jika pemberian remunerasi berdasarkan beban kerja.

5.4.3 Job Redesign

Job Redesign adalah salah satu cara yang dilakukan oleh manajemen untuk menghindarkan pegawainya dari over rutinitas, karena jika terjadi hal tersebut akan menurunkan kinerja pegawai, hal ini disebabkan kejenuhan kerja dan tidak ada ada ruang untuk pegawai mengembangkan diri. Statistik deskriptif untuk konstruk *job redesign* disajikan dalam tabel 5.11:

Tabel 5.11 Deskriptif Jawaban Responden Konstruk *Job Redesign*

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab				
			1	2	3	4	5
2	JR 2	3,92	0%	1%	19%	65%	14%
3	JR 3	3,60	0%	5%	38%	50%	7%
6	JR 6	3,64	0%	5%	33%	54%	8%
7	JR 7	3,82	0%	2%	26%	60%	12%
8	JR 8	3,21	5%	12%	43%	37%	3%
9	JR 9	3,41	2%	9%	44%	39%	7%
10	JR 10	3,27	2%	12%	45%	37%	3%

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.11, untuk masing-masing instrumen dalam konstruk *job redesign*, para responden menjawab diatas 3, yang artinya bahwa *job redesign* sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk menghindarkan kejenuhan dalam bekerja dan memberikan kesempatan untuk berkembang yaitu dengan tambahan pengetahuan dan keterampilan serta menjadikan beban kerja lebih baik.

5.4.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam penelitian ini sebagai konstruk mediator, kepuasan kerja merupakan salah satu instrumen yang sangat penting dalam lingkungan kerja, karena semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seorang pegawai maka hal itu tentu berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas kinerjanya. Statistik deskriptif kepuasan kerja ditampilkan dalam tabel 5.12 berikut:

Tabel 5.12 Deskriptif Jawaban Responden Konstruk Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab				
			1	2	3	4	5
1	KK 1	3,84	0,2%	2%	30%	51%	17%
3	KK 3	3,90	0%	3%	23%	56%	19%
4	KK 4	3,82	0%	3%	26%	58%	13%
5	KK 5	3,98	0%	1%	19%	60%	20%
6	KK 6	3,74	0%	3%	31%	54%	11%
7	KK 7	4,00	0%	1%	14%	67%	17%
8	KK 8	3,89	0%	2%	23%	60%	15%

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.12, responden penelitian mayoritas menjawab diatas 3, hal ini menunjukkan bahwa para pegawai telah merasakan kepuasan kerja berdasarkan faktor ekstrinsik (*dissatisfies* atau *hygene factor*) yaitu faktor yang melekat pada pekerjaan dan faktor instrinsik (*satisfies* atau *motivator*) yaitu perusahaan berhasil memberikan motivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya.

5.4.5 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan konstruk endogen, yaitu konstruk yang akan diukur melalui variabel-variabel eksogen yang dianggap mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Statistik deskriptif kinerja pegawai ditampilkan dalam tabel 5.13:

Tabel 5.13 Deskriptif Jawaban Responden Konstruk Kinerja

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab				
			1	2	3	4	5
1	KP 1	3,88	0%	0%	23%	65%	12%
2	KP 2	3,87	0%	2%	44%	39%	14%
3	KP 3	4,16	0%	0%	11%	61%	27%
4	KP 4	3,99	0%	0,2%	23%	55%	22%
5	KP 5	3,89	0%	0%	24%	63%	13%

Sumber : Data diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.13, menunjukkan bahwa pegawai telah memiliki kinerja yang baik, yaitu realisasi capaian kerja individu rata-rata diatas realisasi penerimaan pajak kantor wilayah, pegawai menyelesaikan tugasnya tepat waktu dan memanfaatkan program-program (*software*) dalam bekerja, serta *output* yang mereka hasilkan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan rata-rata responden mampu merealisasikan target yang telah ditetapkan hal ini dibuktikan dengan rata-rata responden menjawab diatas 3.

5.5 Evaluasi Model

Pada pengujian evaluasi model, penelitian ini menggunakan *software* WarpPLS 6.0 untuk melakukan evaluasi pada *outer model* dan *inner model*.

Pengujian *outer model* bertujuan untuk mengetahui validitas (validitas konvergen dan diskriminan) dan reliabilitas suatu instrumen penelitian. Parameter yang digunakan dalam melakukan pengujian *outer model* adalah nilai AVE, *communality*, *outer loading*, *cross loading*, *conbach alpha* dan *composite reliability*.

Sedangkan pengujian *inner model* dievaluasi dengan menggunakan nilai R² untuk

mengetahui kekuatan dari suatu model penelitian, nilai Q^2 untuk mengetahui *predictive relevance* dari model penelitian.

5.5.1 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap pertama dalam pengujian menggunakan PLS adalah pengujian *outer model*. Pengujian ini bertujuan untuk menilai validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas untuk setiap konstruk penelitian. Konstruk penelitian memiliki dua tipe yaitu formatif dan reflektif. Suatu konstruk formatif dikatakan valid apabila memiliki nilai *p value* yang signifikan ($<0,05$), memiliki nilai VIF dibawah 3,3 dan memiliki nilai AVE diatas 0,5. Konstruk reflektif dikatakan valid apabila memiliki *outer loading factor* diatas 0,7, nilai *p value* signifikan ($<0,05$), memiliki nilai AVE diatas 0,5, nilai *cross loading* lebih kecil dari nilai *loading factor* dan nilai akar kuadrat AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar variabel (Sholihin dan Ratmono, 2013:75)

5.5.1.1 Uji Validitas Konstruk Formatif

Hasil menunjukkan bahwa seluruh instrumen pada konstruk kinerja pegawai memiliki nilai *p value* dibawah 0,05 dan seluruh instrumen memiliki nilai VIF dibawah 3,3, sebagaimana tertera dalam tabel 5.14, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk kinerja pegawai telah memenuhi validitas konvergen.

Tabel 5.14 Hasil Uji Validitas Konvergen Untuk Konstruk Formatif

Instrumen	P Value	VIF	Keterangan
KP1	<0,001	1,691	Valid
KP2	<0,001	1,717	Valid
KP3	<0,001	1,641	Valid
KP4	<0,001	1,509	Valid
KP5	<0,001	2,015	Valid

Sumber : Lampiran 4b

Selain pengujian validitas konvergen, konstruk formatif juga dinilai dengan validitas diskriminan. Seperti yang ditampilkan dalam tabel 5.15 dapat disimpulkan bahwa konstruk kinerja pegawai telah memenuhi validitas diskriminan karena memiliki nilai *p-value* dibawah 0,05 (signifikan) dan memiliki nilai AVE 0,580 (>0,5).

Tabel 5.15 Hasil Uji Validitas Diskriminan Untuk Konstruk Formatif

Instrumen	P Value	AVE	Keterangan
KP1	<0,001	0,580	Valid
KP2	<0,001		Valid
KP3	<0,001		Valid
KP4	<0,001		Valid
KP5	<0,001		Valid

Sumber : Lampiran 4b,d

5.5.1.2 Uji Validitas Konstruk Reflektif

Berdasarkan hasil uji relevansi *outer loading factor*, menunjukkan hasil bahwa seluruh *loading factor* pada indikator penelitian pada konstruk remunerasi, *job redesign* dan kepuasan kerja memiliki nilai diatas 7,0, semua instrumen signifikan karena memiliki nilai *p value* <0,001 (<0,05) dan memiliki nilai AVE untuk masing-masing konstruk diatas 0,5. Berdasarkan tabel 5.16 maka dapat disimpulkan semua instrumen pada konstruk reflektif telah memenuhi uji validitas konvergen dan semua indikator valid.

Tabel 5.16 Hasil Uji Validitas Konvergen Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Instrumen	Outer Loading Factor	P Value	AVE	Keterangan
Karakteristik Demografi	TP	1,000	<0,001	1,000	Valid
	LmJbt	1,000	<0,001		Valid
	Diklat	1,000	<0,001		Valid
Remunerasi	RM1	0,738	<0,001	0,582	Valid
	RM2	0,739	<0,001		Valid
	RM3	0,748	<0,001		Valid
	RM4	0,811	<0,001		Valid
	RM6	0,775	<0,001		Valid
	RM7	0,775	<0,001		Valid
Job Redesign	JR2	0,710	<0,001	0,526	Valid
	JR3	0,706	<0,001		Valid
	JR6	0,753	<0,001		Valid
	JR7	0,703	<0,001		Valid

Variabel	Instrumen	Outer Loading Factor	P Value	AVE	Keterangan
Job Redesign	JR8	0,717	<0,001	0,583	Valid
	JR9	0,768	<0,001		Valid
	JR10	0,719	<0,001		Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0,700	<0,001		Valid
	KK3	0,810	<0,001		Valid
	KK4	0,704	<0,001		Valid
	KK5	0,836	<0,001		Valid
	KK6	0,781	<0,001		Valid
	KK7	0,750	<0,001	Valid	
	KK8	0,753	<0,001	Valid	

Sumber : Lampiran 4a,d

Selain nilai *outer loading* dan AVE, uji validitas untuk konstruk reflektif juga ditinjau dari nilai *cross loading factor* dan akar dari nilai koefisien korelasi antar variabel (*average variance extracted*-AVE) harus lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk laten yang disebut dengan validitas diskriminan. Hasil uji validitas diskriminan disajikan dalam tabel 5.17 berikut:

Tabel 5.17 Hasil Uji Validitas Diskriminan Untuk Konstruk Reflektif

Variabel	Instrumen	Cross Loading	Akar Kuadrat AVE	Keterangan
Karakteristik Demografi	TP	0,000	1,000	Valid
	LmJbt	0,000		Valid
	Diklat	0,000		Valid
Remunerisasi	RM1	-0,028	0,763	Valid
	RM2	-0,039		Valid
	RM3	0,031		Valid
	RM4	0,023		Valid
	RM6	0,009		Valid
Job Redesign	JR2	0,102	0,725	Valid
	JR3	-0,059		Valid
	JR6	0,054		Valid
	JR7	0,068		Valid
	JR8	-0,056		Valid
	JR9	-0,059		Valid
	JR10	-0,460		Valid
Kepuasan Kerja	KK1	-0,014	0,764	Valid
	KK3	-0,052		Valid
	KK4	-0,064		Valid
	KK5	-0,014		Valid
	KK6	0,018		Valid
	KK7	0,096		Valid
	KK8	0,030		Valid

Sumber : Lampiran 4a,c

Berdasarkan tabel 5.17, semua nilai *cross loading factor* dibawah nilai *loading factor*-nya dan nilai akar kuadrat AVE diatas nilai korelasi antar variabel untuk masing-masing konstruk dalam penelitian ini. Sehingga dapat disimpulkan semua instrumen penelitian telah memenuhi validitas diskriminan.

5.5.1.3 Uji Reliabilitas

Suatu model penelitian dikatakan baik apabila memenuhi validitas dan reliabilitas. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi dan ketepatan suatu alat ukur yang digunakan dalam penelitian. Suatu konstruk dikatakan reliabel apabila memiliki nilai koefisien *composite reliability* dan *cronbach alpha* di atas 0,70 (Solihah dan Ratmono, 2013:125). Berdasarkan tabel 5.18 semua konstruk memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* diatas 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian telah memenuhi pengujian reliabilitas.

Tabel 5.18 Hasil Uji Reliabilitas

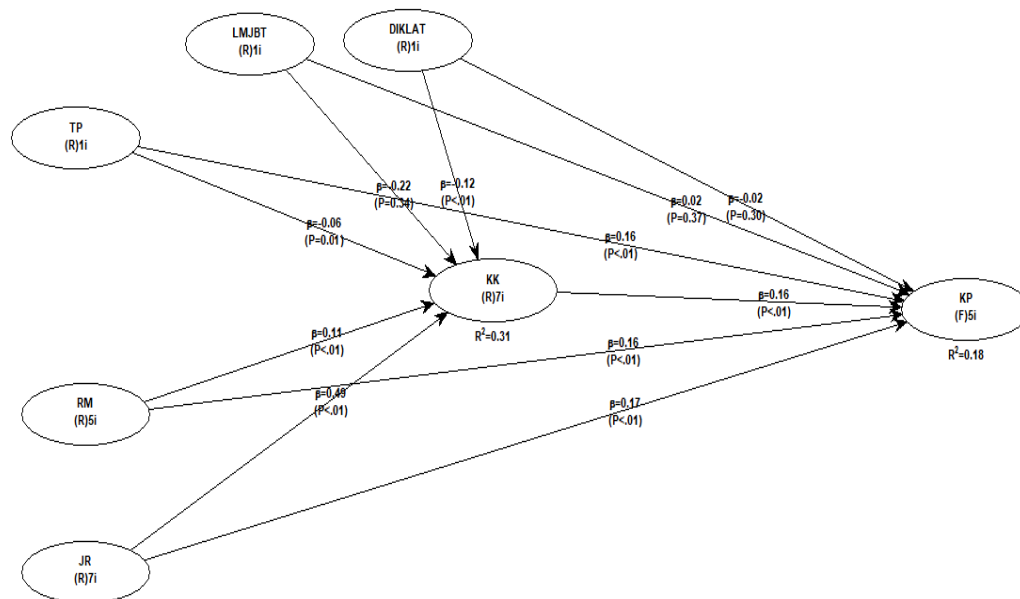
Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Tingkat Pendidikan	1,000	1,000	Reliabel
Lama Menduduki jabatan	1,000	1,000	Reliabel
Diklat	1,000	1,000	Reliabel
Remunerisasi	0,874	0,820	Reliabel
Job Redesign	0,866	0,850	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,907	0,880	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,873	0,818	Reliabel

Sumber: Lampiran 4d

5.5.2 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Hasil pengujian model struktural (*inner model*) dapat dilihat pada nilai R^2 (*Square*) untuk konstruk eksogen dan nilai koefisien *path* untuk konstruk endogen. Berdasarkan hasil pengolahan data, didapatkan model struktural pada

penelitian ini sebagaimana digambarkan pada gambar model struktur penelitian sebagai berikut:



Sumber : Lampiran 5b

Gambar 5.1 Output Model Struktural Penelitian

Nilai R^2 konstruk kinerja pegawai adalah sebesar 0,18, hal ini menjelaskan bahwa konstruk kinerja pegawai dapat dijelaskan sebesar 18 % melalui konstruk karakteristik demografi, remunerasi, *job redesign* dan kepuasan kerja. Sedangkan 82 % dijelaskan melalui konstruk yang berada diluar model penelitian ini. Koefisien determinasi total dapat dihitung berdasarkan dua model penelitian dalam persamaan konstruk endogen dan eksogen. Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan rumus:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 - P_{e2}^2 - \dots - P_{ep}^2$$

Dimana:

$$P_{e1}^2 = 1 - R_1^2$$

$$P_{e2}^2 = 1 - R_2^2$$

Nilai R^2_1 adalah *adjusted R Square* untuk persamaan 1 yaitu sebesar 0,31 dan R^2_2 menunjukkan *adjusted R Square* untuk persamaan 1 yaitu sebesar 0,18.

$$P^2_{e1} = 1 - 0,31 = 0,69$$

$$P^2_{e2} = 1 - 0,18 = 0,81$$

Sehingga diperoleh total koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$R^2_m = 1 - (0,69 \times 0,81) = 0,44 \text{ atau } 44\%$$

Perhitungan R^2_m mengindikasikan keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model struktural secara keseluruhan adalah sebesar 44% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 44% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Keragaman sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini sebesar 56%. Menurut Ghazali (2011) nilai *adjusted R Square* > 0,25 (25%) menunjukkan model tersebut baik, atau hubungan antar variabel dalam penelitian ini cukup erat.

Selain nilai R^2 , model struktural yang diukur dengan menggunakan PLS diharapkan memiliki nilai *predictive relevance* (Q^2). *Predictive relevance* (Q^2) mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model penelitian dan estimasi parameternya (Ghozali dan Lantan, 2015:78-81). Apabila nilai Q^2 lebih besar dari nol, menunjukkan bahwa *inner model* memiliki *predictive relevance*, nilai Q^2 untuk *inner model* dalam penelitian ini adalah 0,177, yang berarti penelitian ini memiliki *predictive relevance*, karena nilainya lebih besar dari nol, sehingga layak untuk pengujian hipotesis.

Persamaan model penelitian pada penelitian ini dapat dituliskan sebagai berikut:

$$KK : 0,06 TK_P + 0,22 LMJBT + 0,12 DIKLAT + 0,11 RM + 0,49 JR + \varepsilon_1$$

$$KP : 0,16 TK_P + 0,02 LMJBT + 0,02 DIKLAT + 0,16 RM + 0,17 JR + 0,16 KK + \varepsilon_2$$

5.5.3 Penilaian Goodness of Fit

Penilaian *goodness of fit* pada PLS dengan menggunakan *software* *warpPLS* dapat dilihat *rule of thumb* yang dikemukakan oleh Kock (2013). *Rule of thumb* dari *goodness of fit model* struktural PLS dengan *software* *warpPLS* sebagai berikut:

Tabel 5.19 *Rule of Thumb* Penilaian *Goodness of Fit* dan *Cut-off*

No	Kriteria	Cut-off
1	Average Path Coefficient (APC)	p value < 0,05
2	Average Adjusted R-Square (AARS)	
3	Average Block Variance Inflation Factor (AVIF)	< 3,30
4	Average Full Collinearity Average Path Coefficient (AFVIF)	
5	Tenenhaus Goodness of Fit (GoF)	>0,36
6	Syimpson's Paradox Ratio (SPR)	>0,70
7	Statistical Suppression Ratio (SSR)	

Model struktural dikatakan baik apabila minimal terdapat 1 kriteria dari *rule of thumb* terpenuhi (Kock, 2013). Nilai kriteria *goodness of fit* hasil pengujian menggunakan *software* *WarpPLS* dijelaskan pada tabel 5.20.

Tabel 5.20. Hasil Penilaian *Goodness of Fit*

No	Kriteria	Nilai	Keterangan
1	APC	<0,001	Model Fit
2	AARS	<0,001	Model Fit
3	AVIF	1,127	Model Fit
4	AFVIF	1,182	Model Fit
5	GoF	0,430	Model Fit
6	SPR	0,909	Model Fit
7	SSR	0,818	Model Fit

Sumber : Lampiran 5d

Tabel 5.20 menampilkan hasil penilaian *goodness of fit* pada model struktural. Pada tabel 5.20 diketahui bahwa penilaian setiap *rule of thumb* pada *goodness of fit* telah memenuhi *cut-off* sehingga berdasarkan tujuh kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini baik (*fit*) dan dapat digunakan untuk pengujian tahan selanjutnya.

5.5.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian model struktural dievaluasi dengan menggunakan uji signifikansi melalui *bootstrapping* pada PLS dengan menggunakan nilai koefisien *path* dan untuk pengujian mediasi menggunakan *total effect* dan *p value for total effect*. Sedangkan untuk pengujian efek mediasi menggunakan model *Variance Accounted For* (VAF) yang merupakan model yang dikembangkan Preachers dan Hayes (2008). Model ini menurut Hair, dkk (2013) VAF lebih sesuai untuk mengukur efek mediasi daripada model Sobel yang sering digunakan dan model ini memiliki *statistical power* yang lebih tinggi (Sholihin dan Ratmono, 2013:81).

Hasil pengujian hipotesis disajikan dalam tabel 5. 21.

Tabel 5.21. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian Langsung	Koefisien path	P Value	Keterangan
(H1a) TP → KP	0,16	<0,01	Diterima
(H1b) LMJBT → KP	0,02	0,37	Ditolak
(H1c) DIKLAT → KP	0,02	0,30	Ditolak
(H2) RM → KP	0,16	<0,01	Diterima
(H3) JR → KP	0,17	<0,01	Diterima
(H4a) TP → KK	0,06	<0,01	Diterima
(H4b) LMJBT → KK	0,22	0,34	Ditolak
(H4c) DIKLAT → KK	0,12	<0,01	Diterima
(H5) RM → KK	0,11	<0,01	Diterima
(H6) JR → KK	0,49	<0,01	Diterima
(H7) KK → KP	0,16	<0,01	Diterima
Pengujian Mediasi	Total effect	P Value	Keterangan
(H8a ¹) TP → KK → KP	0,150	<0,01	Diterima
(H8a ²) LMJBT → KK → KP	0,013	0,390	Ditolak
(H8a ³) DIKLAT → KK → KP	0,044	0,172	Ditolak
(H8b) RM → KK → KP	0,179	<0,01	Diterima
(H8c) JR → KK → KP	0,252	<0,01	Diterima

Sumber : Lampiran 5a,b,c

Berdasarkan tabel 5.21, dapat disimpulkan bahwa H1_a, H2, H3, H4_a, H4_c, H5, H6, H7, H8_a¹, H8_b dan H8_c hipotesis diterima, sedangkan H1_b, H1_c, H4_b, H8_a² dan H8_a³ hipotesis ditolak. Berikut ini dijelaskan pengujian hipotesis setiap konstruk penelitian.

Hipotesis 1_{a,b,c} (H1_{a,b,c}), mengungkapkan bahwa karakteristik demografi (tingkat pendidikan, lama menduduki jabatan dan diklat) berpengaruh positif

terhadap kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis menunjukkan koefisien *path* untuk masing-masing konstruk adalah 0,16, 0,02 dan 0,02 dan nilai *p value* <0,01, 0,37 dan 0,30, sehingga dapat disimpulkan dalam konstruk karakteristik demografi hanya tingkat pendidikan yang mampu meningkatkan kinerja pegawai, namun lama menduduki jabatan dan diklat tidak meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1_a diterima serta H1_b dan H1_c ditolak.

Hipotesis 2 (H2), mengungkapkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien *path* 0,16 dan *p value* <0,01, hal ini menunjukkan bahwa remunerasi yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 diterima.

Hipotesis 3 (H3), mengungkapkan bahwa *job redesing* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien *path* 0,17 dan nilai *p value* <0,01, hal ini menunjukkan bahwa *job redesing* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

Hipotesis 4a,b,c (H4a,b,c), mengungkapkan bahwa konstruk karakteristik demografi (tingkat pendidikan, lama menduduki jabatan dan diklat) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. berdasarkan uji hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien *path* 0,06, 0,22 dan 0,12 serta nilai *p value*-nya <0,01, 0,34 dan <0,01. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H4a,c diterima dan H4b ditolak karena memiliki nilai *p value* diatas 0,05 (tidak signifikan).

Hipotesis 5 (H5), mengungkapkan bahwa remunerasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien *path* 0,11 dan nilai *p value* <0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa H5 diterima.

Hipotesis 6 (H6), mengungkapkan bahwa *job redesign* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien *path* 0,49 dan nilai *p value* <0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa H6 diterima.

Hipotesis 7 (H7), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien *path* 0,16 dan nilai *p value* <0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa H7 diterima.

Hipotesis 8_a^{1,2,3} (H8_a^{1,2,3}), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan karakteristik demografi (tingkat pendidikan, lama menduduki jabatan dan diklat) dengan kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai *total effect* 0,150, 0,013 dan 0,044 serta nilai *p value for total effect*-nya <0,01, 0,390 dan 0,172, Sehingga dapat disimpulkan bahwa 8_a¹ diterima dan 8_a^{2,3} ditolak karena *p value* tidak signifikan.

Hipotesis 8_b (H8_b), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan remunerasi dengan kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai *total effect* 0,179 dan nilai *p value for total effect*-nya <0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa H8_b diterima.

Hipotesis 8_c (H8_c), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan *job redesign* dengan kinerja pegawai. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai *total effect* 0,252 dan nilai *p value for total effect*-nya <0,01, sehingga dapat disimpulkan bahwa H8_c diterima.

5.5.5 Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi bertujuan untuk mengetahui apakah konstruk mediasi yang dipilih memiliki pengaruh yang signifikan terhadap konstruk endogen dan eksogen, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk mediasi mampu

menjadi mediator penuh (nilai VAF >80%), mediator sebagian (nilai $20% < VAF < 80%$) atau tidak memiliki peran mediator sama sekali (nilai $VAF < 20%$), (Sholihin dan Ratmono, 2013:83).

Tabel 5.22. Pengujian Efek Mediasi

Perhitungan Variance Accounted For (VAF)			
Pengaruh Tidak Langsung			
TP KK KP	0,06	0,16	0,0096
LMJB KK KP	0,22	0,16	0,0352
DIKLAT KK KP	0,12	0,16	0,0192
RM KK KP	0,11	0,16	0,0176
JR KK KP	0,49	0,16	0,0784
Total Pengaruh Tidak Langsung			0,160
Pengaruh Langsung			
TP ==> KP			0,140
LMJB ==> KP			0,020
DIKLAT ==> KP			0,010
RM ==> KP			0,190
JR ==> KP			0,250
Total Pengaruh Langsung			0,610
Pengaruh Total			0,770
VAF= Peng Tidak Langsung/Peng Total			0,208
Presentase			21%
Keterangan : Nilai VAF > 80 %: Full Mediation, 20% < VAF 80% :Partial mediation, VAF <20%: Tidak ada efek mediasi			

Sumber : Data Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5.21 di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini konstruk kepuasan kerja sebagai mediator memiliki nilai VAF 21 %. Nilai VAF diperoleh dengan membagikan antara pengaruh tidak langsung dengan pengaruh total untuk semua konstruk dalam model penelitian (Sholihin dan ratmono, 2013:84). Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini kepuasan kerja memediasi secara parsial (*partial mediation*).

5.6 Diskusi Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian terdapat sebelas hipotesis ($H1_a$, $H2$, $H3$, $H4_a$, $H4_c$, $H5$, $H6$, $H7$, $H8_a^1$, $H8_b$ dan $H8_c$) diterima dan lima hipotesis ($H1_b$, $H1_c$, $H4_b$, $H8_a^2$ dan $H8_a^3$) ditolak. Setiap hipotesis akan dibahas sebagai berikut:

5.6.1 Pengaruh Karakteristik Demografi Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pertama mengungkapkan bahwa karakteristik demografi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik demografi dalam bentuk lama menduduki jabatan dan intensitas mengikuti pelatihan (diklat) tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, hanya tingkat pendidikan yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Tingkat pendidikan mempengaruhi kinerja pegawai, dikarenakan semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka pegawai semakin bekerja dengan efektif dan mampu menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan dengan baik (Robins dan Judge, 2017: 280). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chen, dkk (2010), yang mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Syaffril dan Uli (2010), yang mengungkapkan bahwa karakteristik demografi berupa tingkat pendidikan mampu meningkatkan kinerja, dan Robins dan Judge, (2017: 280), mengungkapkan semakin tinggi pendidikan seseorang maka mereka memiliki motivasi yang tinggi dalam meningkatkan produktivitas kerjanya.

Lama menduduki jabatan dan intensitas mengikuti pelatihan (diklat) tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Lama menduduki jabatan tidak mempengaruhi kinerja pegawai hal ini sejalan dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Blumberg dan Pringle (1982) yang mengungkapkan bahwa seorang pegawai akan meningkatkan kerjanya apabila diberikan kesempatan untuk berkembang, namun pada kenyataannya dalam responden penelitian banyak pegawai yang telah menduduki jabatan lebih dari lima belas tahun bahkan ada yang dua puluh delapan tahun sehingga ini yang menjadi alasan mengapa lama menduduki jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja, hal ini mungkin mengakibatkan mereka mengalami *over* rutinitas dan berakibat penurunan produktivitas kinerja. Hasil pengujian

hipotesis sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kawedar (2015) yang mengungkapkan lama menduduki jabatan tidak mempengaruhi kinerja pegawai di BLU-PT.

Intensitas mengikuti pelatihan (diklat) tidak mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini disebabkan intensitas pelatihan (diklat) yang dilakukan antar pegawai berbeda-beda, terdapat pegawai yang selama dua tahun terakhir belum pernah mengikuti pelatihan sama sekali dan ada yang sudah mengikuti pelatihan dua puluh kali. Hasil pengujian hipotesis ini tidak sejalan dengan teori kinerja yang dikemukakan oleh Blumberg dan Pringle (1982), mengungkapkan bahwa kemampuan fisiologis dan kognitif mempengaruhi kemampuan individu untuk mampu bekerja secara efektif. Hasil hipotesis ini sejalan dengan penelitian Kawedar (2015) yang mengungkapkan bahwa intensitas pelatihan (diklat) tidak mempengaruhi kinerja hal ini dikarenakan tidak ada *follow up* pasca pelatihan dan tidak ada sistem *punishment* bagi pegawai yang memiliki kinerja yang buruk.

5.6.2 Pengaruh Remunerisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Remunerisasi merupakan salah satu instrumen yang digunakan oleh perusahaan dalam memberikan motivasi kepada karyawan dalam upaya meningkatkan kinerjanya. Pada awal tahun 2018 pemerintah menerapkan revisi pemberian remunerisasi kepada pegawai di Lingkungan Direktorat Jendral Pajak (DJP) dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017, yaitu pemberian remunerisasi berdasarkan capaian kinerja dan besaran beban kerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis remunerisasi mempengaruhi kinerja pegawai, hal ini mendukung teori kinerja yang mengungkapkan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah besarnya imbal balik atau upah yang diberikan perusahaan, termasuk tunjangan hari raya dan bonus akhir tahun (Blumberg dan Pringle, 1982). Hasil penelitian ini juga mendukung *expectancy*

theory, yaitu pegawai bekerja karena memiliki harapan setelah selesai melakukan pekerjaan akan mendapatkan imbalan yang sesuai.

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ramadhanti (2012), mengungkapkan bahwa remunerasi mampu meningkatkan kinerja pegawai non manajemen melalui studi eksperimen. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Gungor (2011), Karatepe (2013), Hameed, dkk (2015) dan Kawedar (2015), yang mengungkapkan remunerasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk kompensasi maupun bonus mampu meningkatkan kinerja pegawai.

5.6.3 Pengaruh *Job Redesign* Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis tiga mengungkapka bahwa *job redesign* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *job redesign* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesis tiga (H3) diterima dan dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh *job redesign*. Kinerja pegawai akan meningkat atau dapat dicapai apabila perusahaan rutin melakukan *job redesign*.

Penelitian ini mendukung teori kinerja yang mengungkapkan bahwa seorang pegawai akan meningkatkan kinerjanya apabila diberikan kesempatan untuk terus berkembang (Blumberg dan Pringle, 1982). Salah satu cara yang digunakan untuk terus berkembang adalah dengan melakukan *job rotation* dan *job enlargement* sehingga akan meningkatkan keterampilan dan pengalaman dilingkungan kerja yang baru serta menghilangkan *over rutinitas* yang mengakibatkan kejenuhan kerja dengan pekerjaan yang sama.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Morrow dkk (2012), yang melakukan studi pada perusahaan keuangan di Amerika mengungkapkan bahwa rotasi kerja mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sama

halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Maxwell (2008) dan Ali dan Rehman (2014), yang mengungkapkan bahwa *job redesign* mampu meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

5.6.4 Pengaruh Karakteristik Demografi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis empat menyatakan bahwa karakteristik demografi mempengaruhi kepuasan kerja. Karakteristik demografi yang digunakan dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan, lama menduduki jabatan dan intensitas melakukan pelatihan (diklat). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lama menduduki jabatan tidak signifikan, sehingga hipotesis H4b ditolak, yang berarti bahwa lama menduduki jabatan membuat seorang pegawai mengakibatkan *over rutinitas* sehingga menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Hipotesis 4a,b diterima yang memiliki makna bahwa tingkat pendidikan dan intensitas pelatihan (pegawai) mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian ini didukung oleh *two factor theory*, yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh *hygiene factor* dan *motivation*. *Hygiene factor* berhubungan dengan suatu yang melekat pada pekerjaan itu, dan motivator berkaitan dengan bagaimana perusahaan mampu meningkatkan kepuasan kerja untuk para pegawainya. Tingkat pendidikan mempengaruhi kepuasan kerja karena semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka akan mudah dan efektif dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja. Intensitas mengikuti pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena semakin tinggi intensitas pelatihan pegawai akan meningkatkan kewasannya atau dengan kata lain meningkatkan kompetensinya sehingga mereka melakukan pekerjaan dengan efektif.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Parker (2014), yang melakukan penelitian industri barang konsumsi di Pakistan,

mengungkapkan bahwa tingkat pendidikan, pengalaman kerja, diklat dan tingkat gaji mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanaysha dan Tahir (2015) dan Dehaghi dan Rouhani (2014) mengungkapkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

5.6.5 Pengaruh Remunerisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis lima menyatakan bahwa remunerisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa remunerisasi mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, sehingga hipotesis diterima. Semakin tinggi tingkat remunerisasi yang diterima oleh pegawai maka akan semakin puas terhadap pekerjaannya sehingga akan berpengaruh pada peningkatan produktivitas kerjanya.

Hasil pengujian ini didukung oleh *two factor theory*, yang mengungkapkan bahwa dimensi motivasi yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah tingkat penghargaan yang diberikan perusahaan dalam bentuk finansial. Salah satu motivasi utama seseorang bekerja adalah mendapatkan imbalan yang sesuai dengan tingkat beban kerja yang diterima dan prestasi kerja yang diperoleh, sehingga semakin tinggi tingkat remunerisasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai maka akan menciptakan loyalitas dan kepuasan kerja bagi para pegawai sehingga mereka semakin termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Menezes (2012), yang mengungkapkan bahwa remunerisasi yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk finansial atau non finansial mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada perusahaan BUMN yang ada di Thailand. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Antocic dan Antocic (2011), Jowarski

(2018) dan Bustamam, dkk (2014), mengungkapkan bahwa remunerasi atau insentif yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan kinerja pegawai sehingga terciptalah loyalitas kepada perusahaan.

5.6.6 Pengaruh *Job Redesign* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis enam menyatakan bahwa *job redesign* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *job redesign* menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga hipotesis diterima. *Job Redesign* merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghindarkan pegawai dari *over rutinitas*, hal ini dikarenakan seorang pegawai yang bekerja bertahun-tahun dengan *job description* yang sama akan menimbulkan kejenuhan kerja. *Job redesign* dalam penelitian ini adalah *job rotation* (rotasi kerja) dan *job enlargement* (perluasan kerja).

Hasil pengujian mendukung *two factor theory* yang mengungkapkan bahwa seorang pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya apabila diberikan otoritas kerja oleh atasan, mendapatkan pengakuan atas kinerjanya dan memperoleh pekerjaan yang menantang serta diberikan kesempatan untuk memahami kondisi bisnis secara keseluruhan, sehingga pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengetahuan yang baru (Robins dan Judge, 2017: 258).

Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Siengthai, dkk (2016), yang mengungkapkan bahwa *job redesign* dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dengan melakukan rotasi kerja, maka akan meningkatkan pengetahuan pegawai tentang kompleksitas bisnis, sehingga menciptakan loyalitas dan kepuasan kerja. Begitu juga dengan penelitian yang

dilakukan oleh Wood, dkk (2012) dan Parker (2014), mengungkapkan bahwa desain kerja sangat mempengaruhi kualitas *output* dan kepuasan kerja pegawai.

5.6.7 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam suatu perusahaan, ketika pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka memiliki produktivitas kerja yang tinggi, begitu juga sebaliknya ketika pegawai tidak puas dengan kerjanya maka dapat menyebabkan pegawai tidak loyal dan dapat meninggalkan perusahaan. Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil pengujian mendukung *two factor theory* yang mengungkapkan apabila seorang pegawai telah merasa puas (*stisfies*), maka akan meningkatkan loyalitas kepada perusahaan, sehingga ketika pegawai memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maka, pegawai tersebut akan selalu termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Hasil pengujian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Zaheer (2017), yang melakukan penelitian pada perusahaan sektor publik di Italia, penelitian itu mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Riana (2015) dan Farooqui dan Nagandra (2014) yang mengungkapkan bahwa seorang pegawai yang telah merasa puas dengan pekerjaannya maka pegawai tersebut akan bekerja keras untuk menyelesaikan target dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

5.6.8 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Karakteristik Demografi Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis $8_a^{1,2,3}$, menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediator pengaruh karakteristik demografi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian, hanya 8_a^1 yang didukung artinya bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang pegawai dan apabila pegawai tersebut telah merasakan kepuasan kerja maka mereka akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Untuk hipotesis $8_a^{2,3}$ ditolak, yaitu konstruk lama menduduki jabatan dan intensitas mengikuti pelatihan. Konstruk kepuasan kerja tidak mampu menjadi mediator yang menghubungkan lama menduduki jabatan dan intensitas pelatihan dengan kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis 8_a^1 mendukung *two factor theory* yang mengungkapkan bahwa seorang pegawai akan meningkatkan kinerjanya apabila dimensi *hygiene factors* dan *motivators* telah dipenuhi oleh perusahaan. Semakin tinggi tingkat pendidikan seorang pegawai maka mereka akan melakukan pekerjaan dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan efektif sehingga menciptakan kepuasan kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang pegawai maka mereka akan termotivasi meningkatkan produktivitas kerjanya. Hasil pengujian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudjono (2018) dan Gul, dkk (2018), yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara karakteristik demografi dengan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian lama menduduki jabatan dan intensitas melakukan penelitian tidak mendukung *two factor theory* yang mengungkapkan bahwa apabila kebutuhan ekstrinsik (*hygiene factors*) dan kebutuhan intrinsik (*motivators*) telah di penuhi perusahaan maka akan meningkatkan kepuasan pegawai sehingga ketika pegawai merasakan puas atas pekerjaannya maka akan

meningkatkan produktivitas kerjanya. Penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudjono (2018) dan Gul, dkk (2018), yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara karakteristik demografi dengan kinerja pegawai.

Salah satu alasan konstruk kepuasan kerja tidak dapat memediasi konstruk lama menduduki jabatan dan intensitas mengikuti pelatihan terhadap konstruk kinerja pegawai dikarenakan lama menduduki jabatan pegawai di KPP subyek sampel tidak terdistribusi dengan baik, berdasarkan tabel 5.10, terdapat pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan selama dua puluh delapan tahun dan banyak juga pegawai yang mengalami rotasi kerja dibawah lima tahun, sehingga ini salah satu yang menjadi faktor bahwa kejenuhan kerja atau tingkat rotasi kerja yang tinggi minciptakan pegawai yang tidak puas akan pekerjaannya sehingga menurunkan produktivitas pekerjaannya.

Begitu juga dengan konstruk intensitas mengikuti pelatihan, berdasarkan tabel 5.10, terdapat pegawai yang sama sekali belum pernah mengikuti pelatihan dalam dua tahun terakhir dan ada juga yang telah mengikuti pelatihan dua puluh kali dalam dua tahun terakhir. Pelatihan adalah salah satu faktor yang digunakan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi para pegawainya, sehingga ketika pegawai tidak mendapatkan pengetahuan yang *ter-update* terkait dengan pekerjaannya maka mereka akan bekerja kurang efektif sehingga berdampak pada ketidakpuasan dalam bekerja.

5.6.9 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh remunerasi Terhadap Kinerja

Pegawai

Berdasarkan hipotesis 8b, menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan pengujian kepuasan kerja mampu menjadi mediator, sehingga hipotesis diterima.

Pengujian ini menunjukkan bahwa remunerasi yang diberikan oleh perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga berkorelasi langsung terhadap produktivitas kerjanya.

Hasil pengujian ini mendukung *two factor theory* yang mengungkapkan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah faktor intrinsik (*satisfies* atau *motivator*), salah satu faktor intrinsik yang mempengaruhi kepuasan kerja ada gaji, insentif atau bonus yang diberikan kepada pegawai, sehingga semakin besar tingkat gaji, insentif atau bonus yang diterima oleh pegawai maka mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya karena mendapatkan imbalan sesuai dengan beban kerjanya dan ketika pegawai telah merasa puas dengan pekerjaannya akan menciptakan loyalitas kepada perusahaan serta akan selalu termotivasi untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sudjono (2018), yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediator pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pada PT Semen Gresik. Robins dan Judge (2017:275) seorang pegawai yang mendapatkan gaji dan remunerasi sesuai dengan prestasi kerjanya maka akan menciptakan kepuasan kerja.

5.6.10 Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Job Redesign* Terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hipotesis 8c, menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi mediator *job redesign* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berhasil menjadi variabel mediator, sehingga hipotesis diterima. *Job Redesign* merupakan salah satu strategi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga stabilitas *output* dan *outcome* yang dihasilkan oleh seorang pegawai, ketika pegawai mengalami *over*

rutinitas maka akan menimbulkan kejenuhan dalam bekerja sehingga bisa menurunkan produktivitas kerjanya.

Hasil pengujian ini mendukung *two factor theory*, yang mengungkapkan bahwa seorang pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya apabila faktor ekstrinsik (*dissatisfies atau hygiene factors*) telah dipenuhi oleh perusahaan. salah satu faktor ekstrinsik adalah memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk senantiasa berkembang, yaitu melalui *job rotation* atau *job enlargement* sehingga para pegawai mendapatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman baru dan mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang serta pegawai dapat memahami kompleksitas bisnis perusahaan (Robins dan Judge, 2017:256). Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian Seingthei, dkk (2016), yang melakukan studi pada perusahaan perbankan yang berada di Thailand, mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediasi penuh pengaruh *job redesign* terhadap kinerja pegawai.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, faktor-faktor yang digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pajak adalah karakteristik demografi dalam bentuk tingkat pendidikan, remunerasi dan *job redesign*. Kinerja pegawai dalam suatu unit kerja akan meningkat apabila pegawainya memiliki tingkat pendidikan yang tinggi, karena tingkat pendidikan menggambarkan tingkat kompetensi yang dimiliki seseorang. Seorang pegawai yang memiliki kompetensi yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Remunerasi menjadi salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pajak, karena remunerasi yang dianggap memberikan kesejahteraan akan menjadi motivasi dalam bekerja dan menciptakan kepuasan serta loyalitas, sehingga mempengaruhi produktivitas kerja pegawai. *Job redesign* juga menjadi faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara menghindarkan pegawai dari *over* rutinitas, memberikan pekerjaan yang lebih menantang dan memberikan otoritas kepada pegawai. Faktor lain yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, karena yang merasa puas dengan pekerjaannya akan selalu termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Secara umum, kinerja pegawai dapat ditingkatkan apabila suatu unit kerja memiliki pegawai dengan tingkat pendidikan yang tinggi, diberikan remunerasi yang mampu mensejahterakan dan diberikan kesempatan untuk terus

berkembang yang diiringi dengan rasa puas atas pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi sangat penting karena akan berdampak pada kualitas kerja pegawai. Pegawai yang merasa puas akan terus berusaha untuk meningkatkan produktivitas, namun pegawai yang tidak merasa puas dengan pekerjaannya akan mempengaruhi *turn over*, tingkat kehadiran, menyuarakan keburukan dan hilangnya loyalitas.

6.2 Implikasi Penelitian

6.2.1 Implikasi Teori

Penelitian ini mendukung aplikasi teori kinerja yang diprakarsai oleh Blumberg dan Pringle (1982). Berdasarkan teori kinerja keberhasilan kinerja pegawai merupakan perpaduan antara dimensi kemampuan (*capacity*), kemauan (*willingness*) dan kesempatan (*Opportunity*). Keberhasilan atau peningkatan kinerja pegawai merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sedangkan karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* merupakan faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut, maka semakin tinggi pula kemungkinan tercapinya tujuan. Hal ini dapat dilihat dari pengujian hipotesis H1a, H2, H3 dan H4a yang memberikan bukti empiris pengaruh karakteristik demografi (tingkat pendidikan), remunerasi dan *job redesign* terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini juga mendukung aplikasi *expectancy theory*. Hal ini terlihat dari pengujian hipotesis H2 dan H5 yang memberikan bukti empiris pengaruh remunerasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai. *Expectancy theory* mengungkapkan bahwa motivasi seorang pegawai bekerja karena adanya harapan setelah menyelesaikan pekerjaan, mereka mendapatkan imbalan yang sesuai dengan prestasi kerjanya, sehingga, semakin besar tingkat remunerasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai maka akan menciptakan kepuasan kerja dan pegawai akan lebih termotivasi meningkatkan kerjanya.

Teori ini juga mendukung aplikasi *two factor theory*, yang dibuktikan secara empiris pada pengujian hipotesis H5, H6, H7 dan H8 mengungkapkan bahwa remunerasai dan *job redesign* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

Two factor theory mengungkapkan bahwa apabila *hygene factor* dan *motivator* telah dipenuhi oleh perusahaan maka akan menciptakan kepuasan kerja, remunerasasi merupakan dimensi *motivators*, yang menciptakan kepuasan kerja (*satisfies*) sedangkan *job redesign* merupakan dimensi *hygene factor* yaitu dalam bentuk memberikan kesempatan untuk berkembang, sehingga ketika faktor tersebut tepenuhi maka akan menghindarkan ketidakpuasan kerja (*dissatisfies*).

Teori ini juga mampu mendukung kepuasan kerja sebagai mediator karakteristik demografi (tingkat pendidikan), remunerasasi dan *job redesign* terhadap kinerja pegawai.

6.2.2 Implikasi Praktik

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di Direktorat Jendral Pajak (DJP) dapat ditempuh dengan demografi pegawai yang memiliki strata pendidikan tinggi, meningkatkan tingkat remunerasasi pegawai, dan memberikan kesempatan pegawai untuk terus berkembang dengan cara *job rotation* dan *job enlargemen*. Selain itu juga faktor penentu peningkatan kinerja pegawai adalah kepuasan kerja, semakin tinggi kepuasan kerja seorang pegawai maka mereka akan termotivasi meningkatkan produktivitas kerjanya. Sehingga apabila dalam suatu unit kerja memiliki demografi pegawai dengan strata pendidikan yang tinggi, pemberian remunerasasi berdasarkan prestasi kerja dan selalu memberikan kesempatan karyawan untuk terus berkembang (*job redesign*), yang diiringi dengan kepuasan kerja yang tinggi dari para pegawai, maka akan tercapai tujuan perusahaan yaitu peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian ini dapat memberikan bukti empiris yang dapat digunakan oleh Direktorat Jendral Pajak (DJP) untuk melakukan evaluasi dan peningkatan kinerja pegawai melalui peningkatan strata pendidikan pegawai, pemberian remunerasi berdasarkan prestasi kerja dan dilakukannya *job redesign* secara kontinue.

6.2.3 Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak Direktorat Jendral Pajak (DJP) untuk mempertimbangkan mengenai sistem *job redesign* dalam bentuk *job rotation* dan *job enlargemen* terhadap pegawai secara berkala, hal ini dikarenakan banyak pegawai yang sudah menduduki suatu jabatan lebih dari lima belas tahun bahkan sudah ada yang dua puluh delapan tahun. Dalam demografi pegawai berdasarkan tabel 5.7, pegawai mayoritas berpendidikan SMA dan D3. Pegawai yang berpendidikan SMA yaitu 21% sedangkan pegawai yang berpendidikan D1 dan D3 berjumlah 37%, sehingga dapat dibuatkan kebijakan untuk tugas belajar, karena pemberian pelatihan (diklat) tidak mempengaruhi kinerja pegawai (H1c).

6.3 Keterbatasan

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti adalah:

- a. Proses perizinan dan pengambilan data yang sangat lama. Proses perizinan dimulai bulan januari dan baru mendapatkan surat izin penelitian pada akhir bulan maret. Pengambilan data melalui kuesioner menghabiskan waktu sampai dengan dua bulan karena bulan april dan mei KPP disibukkan dengan SPT tahunan pajak badan.
- b. Peneliti tidak memperoleh data-data yang berkaitan dengan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) per individu.

- c. Berdasarkan pengujian inner model, penelitian ini memiliki R-square (R^2) yang sangat rendah yaitu hanya 18 %.
- d. Variabel kepuasan kerja penelitian ini hanya mamediasi sebagian (*partial mediation*), karena memiliki nilai VAF dibawah 80%.

6.4 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang dihadapi peneliti, maka saran untuk penelitian yang akan datang sebagai berikut:

- a. Proses penyebaran kuesioner diupayakan tidak di akhir tahun dan bulan april, karena pegawai pajak sering tugas lapangan.
- b. Mengusahakan data-data yang berkaitan dengan SKP, kerana sangat dibutuhkan untuk memperkuat justifikasi penelitian.
- c. Menambahkan variabel independen lain yang tidak digunakan penelitian dan menambahkan variabel kontrol untuk meningkatkan R^2 .
- d. Menggunakan variabel mediasi lain yang dipredikasi mampu memediasi penuh (*full mediation*).

DAFTAR PUSTAKA

Achieng, E.O., Ochieng, I dan Owour. S. 2014. *Effect of job redesign on employee performance in commercial banks in kisumu, kenya*. Greener Journal of Business and Management Studies, Vol. 4, No. 4: 115-137

Ali, N, Zia-ur-Rehman, M. 2014. *Impact of job design on employee performance, mediating role of job satisfaction: a study of FMCG's sector in Pakistan*. International Journal of Business and Management, Vol. 9 No. 2: 70-79.

Antoncic, J.A. dan Antoncic, B. 2011. *Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model*. Industrial Management & Data system, Vol. 111 No. 4: 589-607

Blumberg, M., dan Pringle, C.D. 1982. *The missing opportunity on organizational research: some implication for a theory of work performance*. The Academy of Management Review, Vol 7, No.4: 560-569

Bustamam, L.M, Teng, S. Sze dan Abdullah, Z. F. 2014. *Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 6, No.144: 392 – 402

Cheng, L,T, W.Chan,R,Y,K. dan Leuang, T, Y. 2010. *Management Demography and Corporate Performance: Evidence from China*. International Business Review, Vol 9, No. 8: 225-253.

Davis, Keith . 1996. *Human Behaviour at Work: Organization Behaviour*. Mc Graw Hill Publishing Company.

De Menezes, L.M. 2012. *Job satisfaction and quality management: an empirical analysis*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 32 No. 3: 308-328.

Dehaghi, R, Morteza dan Rouhani, A. 2014. *Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 8, No: 903 – 908

Direktorat Jendral Pajak.2017. *Anual Report Dirjen Pajak, 2016*. Jakarta

Effendi,I. Syahrial, H dan Khairunsyah. 2009. *Pengaruh Remunerisasi Melalui Program Reformasi Birokrasi Terhadap Disiplin Pegawai Kantor Wilayah II Direktorat Jendral Kekayaan Negara Medan*. Inovasi. Vol 5, No.3 : 186-193

Farooqui, S dan Nagendra, A. 2014. *The Impact of Person organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees*. Procedia Economics and Finance Vol 11, No 6 :122-129

Ferdinand, J.A. 2011. *Metode Penelitian Manajemen Edisi 3*. Semarang, BP Universitas Diponegoro.

- Ghazali, I 2011. *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Last Square*. Semarang. BP Universitas Diponegoro.
- Ghazali, I. Latan, H. 2015. *Partial Last Square: Konsep, Teknik Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empris*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M dan Donelly, J.H. 1999. *Organization: behaviour structure, precesses. 10 Edition. McGraw-Hill Hinger Education, Ardiani N* (Penerjemah): Organisasi Prilaku, Struktur, Proses (buku 1 dan 2) Penerbit Binarupa Aksara, Tangerang Selatan.
- Gul.H, Usman. M, Leu. Y, Rehman.Z, Jebran.K. 2018. *Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan*. Future Business Journal, Vol 4, No. 7: 68–83
- Gungor. P. 2011. *The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with the Mediating Role of Motivation: A Quantitative Study on Global Bank*. Procedia Social and Behavioral Sciences Vol 9, No. 24:1510–1520
- Hair, J,F. Black, W, C. Babin, B,J. dan Anderson, R. 2010. *Multivariate Data Analysis A Global Perspective. Seventh edotion*. Pearson Education, Inc New Jersey
- Hameed, A,. Ramzan, M,. Zubair, M.K dan Arslan, M. 2015. *Impact of compensation on employee performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan)*. International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2: 302-309.
- Hanasyah, J dan Tahir, R. Putri. 2016. *Examining the Effect of Employee Empowerment, Teamwork adn Employee Training on Job Satisfaction*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol 2, No.19, pp: 272 – 282
- Hartono, J dan Abdillah, W. 2011. *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Last Square) Untuk Penelitian Bisnis*. BPFE Yogyakarta.
- Herzberg, F. 1968. *One more time: how do you motivate employees?. Harvard Business Review*, Vol. 46 No. 1: 53-62.
- Indriantoro, N. Soepomo,B. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta. BPFE
- Johlke, M.C. dan Iyer, R. 2013. *A model of retail job characteristics, employee role ambiguity, external customer mind-set, and sales performance*. Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 20 No. 1: 58-67.
- Jowarski, C. Ravichandran, S. Karspinski, C. Arine. Singh, S. 2018. *The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment*. International Journal of Hospitality Management, Vol 1, No.74: 1–12

Kawedar, W. 2015. Pengaruh Anggaran Partisipatif, Remunerisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen Dengan Berbagi Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi. Disertasi. Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya (tidak terpublikasi).

Karatepe M. Osman .2013. *High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement*. International Journal of Hospitality Management, Vol 32, No. 23:132–140

Kim, D. 2011. *The Effect of Knowledge Sharing on Program Performance: Influences on CPS Program Performance*. Dissertation. Virgia Polytecnic Institute and State Univercity.

Kim, S. 2015. *Individual level and organizational performance in governance organization*. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 5, No 2: 17-27

Kock, N. 2013. Using WarpPLS in E-collaboration Studies: What If I Have Only One Group and One Condition. International Journal of e-Collaboration, Vol 9, No 8:1-12.

Kotur, R. Bhargava dan Anbazhagan, S. 2014. *Education and Work-Experience - Influence on the Performance*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol 16, No 5:104-110.

Locke, E.A. 1976. *The nature and causes of job satisfaction*. in Dunnette, M.D. (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Rand McNally, Chicago, IL:297-1349

Mangkunegara. Anwar, P. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosada Karya: Bandung

Martin, B. Inmaculada dan Liuser, B.C. Juan. 2018. *Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance*. BRQ Business Research Quarterly, Vol 2, No. 21: 99-110

Maxwell, J.R. 2008. *Work system design to improve the economic performance of the firm*. Business Process Management, Vol. 14 No.3: 432-446.

Mensah, F.B. dan Dogde, O, D. 2011. *Performance Based Pay as a Motivational Tool for Achieving Organizational Performance: An Exploratory Case Study*. International Journal of Bussines and management, Vol 6, No. 12: 270-285.

Moehariono. 2012. Pengukuran Kinerja berbasis Kompetensi : Penerbit Ghalia Indonesia. Bogor

Morrow, P.C., McElroy, J.C. dan Scheibe, K.P.2012. *Influencing organizational commitment through office redesign*. Journal of Vocational Behavior, Vol. 81, No 9: 99-111.

Murphy, K. J. 1985. *Corporate Performance and Managerial Remunerisation: an empirical analysis*. Journal of Accounting dan Economic. Vol. 7, No 2 : 11-42.

Nabeel, Raja. 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, 2017, Vol. 7, No. 9: 64-79.

Ng, L. Does dan Fieldman C. Daniel. 2013. *Does longer job tenure help or hinder job performance?*. Journal of Vocational Behavior, Vol 83, No 4: 305–314.

Parker, S.K. 2014. *Beyond motivation: job and work design for development, health, ambidexterity, and more*. The Annual Review of Psychology, Vol. 65, No 2: 661-691.

Pora, A, D. 2013. Remunerisasi: Kompensasi dan Benefit. Jakarta: Penerbit Rana Pustaka Jakarta.

Rachmawati, N, Arie. 2018. Padahal Lebih Cepat, Jumlah Pelaporan SPT Melalui e-Filling di Surabaya Masih Terbilang Rendah. <http://jatim.tribunnews.com>. Diakses pada 20 oktober 2018

Ramadhanti, W. 2012. Pengaruh skema kompensasi bonus dan penalti terhadap kinerja pegawai non manajemen. Disertasi. Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya (tidak terpublikasi).

Republik Indonesia. 2010. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184 Tahun 2010 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan

Republik Indonesia. 2010. Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010 Sampai 2025.

Republik Indonesia. 2011. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tentang Penilaian Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.

Republik Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara. 2011. Peraturan Menteri Aparatur Negara Nomor 11 Tahun 2011 tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi

Republik Indonesia. 2010. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan

Republik Indonesia. 2017. Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017, tentang Remunerisasi di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Riana, G.I. 2015. *Effects Motivation On Business Performance: The Mediation Role Of Job Satisfaction And Leadership*. European Journal of Business, Economics and Accountancy Vol. 3, No. 2, 2015

Rianto, B.S. 2009. *Koruptor, Go to Hell: Mengupas Anatomi Korupsi di Indonesia*. Penerbit Hikmah. Bandung.

Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. 2017. *Organization Behaviour*. 17 Edition. Pearson Education Edinburgh Gate.

Rusman (2015). *Pengaruh Remunerisasi, Budaya Organisasi, Karakteristik Demografi Dan Pengawasan Fungsional Terhadap Kinerja Pegawai Pengelolaan Keuangan*. Tesis, Universitas Brawijaya (Tidak Dipublikasikan)

Sadikoglu, E. and Zehir, C. 2010. *Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firms*. International Journal Production Economics, Vol. 127, No 10: 13-26

Sancoko, B. 2010. *Pengaruh remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis dan Birokrasi. Vol 17, No 5:43-51

Schein, H, E. dan Smith, A .2014. *Execucutive Remuneritation and Company Performance for South African Companies Listed on The Alternative Exchange (AltX)*. Southern African Business Review, Vol. 16, No.1: 22-38.

Shaffril, H, A dan Uli, J. 2010. *The Influence of Socio-demographic Factor on Work Performance Among Employees og Government Agriculture Agencies in Malaysia*. The Journal of International Social Research. Vol. 3, No 10: 459-469.

Shah, S, S, H. Jaffari, A, R, Ejaz, W. Ul Haq, I. Dan Eaza, S,N. 2011. *Workload and Performance of Employees*. Interdiscilary Journal of Contemporary Research in Business. Vol.3 No. 5: 256-267.

Sholihin, M dan Ratmono, D.2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLs 3.0*. Yogyakarta; Andi Offset

Siengthai, S dan Ngarm,P. 2016. *The interaction effect of job redesign and job satisfaction on employee performance*. Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 4, No. 2:162-180

Spector, P. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage, CA

Sudjono, Gatot. 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). Volume 20, No.8: 40-50.

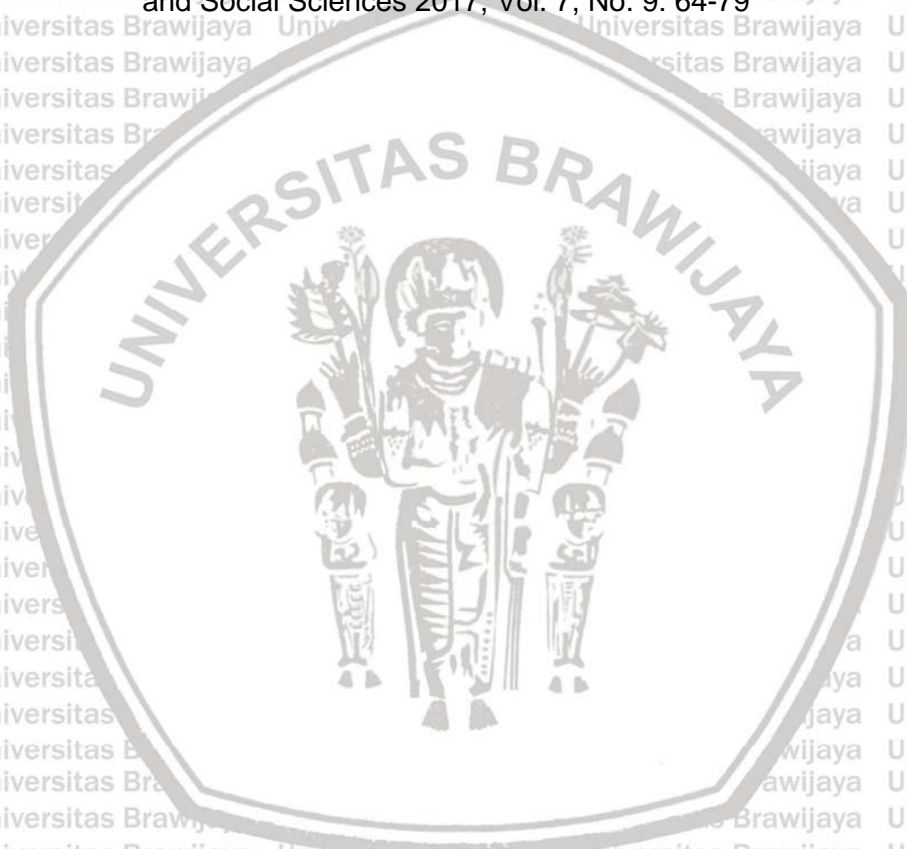
Sutrisno, E. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Kencana Prenada Media Grup. Jakarta.

Vroom, .H. 1964. *Work and Motivation*. New York : John Willwy and Sons

Wiryawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Wood, S., Veldhoven, M.V., Croon, M. and Menezes, L.M. (2012), "*Enriched job design, high involvement management and organizational performance: the mediating roles of job satisfaction and well-being*", *Human Relations*, Vol. 65 No.4: 419-446.

Zaheer, A Muhammad. 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* 2017, Vol. 7, No. 9: 64-79



LAMPIRAN

1. Lampiran 1 Hasil Pengujian Pilot Test

a. Loading dan Cross Loading

WarpPLS 6.0 - Indicator loadings and cross-loadings: View combined loadings and cross-loadings

TP	LMIBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP	Type (as defined)	SE	P value	
TP	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.103	<0.001	
LMIBT	0.096	(1.000)	-1.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.103	<0.001	
DIKLAT	0.096	0.000	(1.000)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.103	<0.001	
RM_1	-0.158	0.000	0.000	(0.901)	-0.016	0.057	-0.084	Reflective	0.107	<0.001
RM_2	0.159	0.000	0.000	(0.736)	0.155	-0.230	-0.039	Reflective	0.115	<0.001
RM_3	0.086	0.000	0.000	(0.789)	0.042	0.121	0.135	Reflective	0.113	<0.001
RM_4	-0.165	0.000	0.000	(0.899)	0.033	0.030	-0.015	Reflective	0.108	<0.001
RM_5	0.112	0.000	0.000	(0.296)	0.128	0.089	0.227	Reflective	0.140	0.024
RM_6	0.021	0.000	0.000	(0.850)	0.049	-0.034	-0.015	Reflective	0.110	<0.001
RM_7	-0.187	0.000	0.000	(-0.308)	0.806	0.002	0.015	Reflective	0.139	0.015
JR_1	0.003	0.000	0.000	-0.004	(0.702)	0.055	0.106	Reflective	0.117	<0.001
JR_2	-0.167	0.000	0.000	-0.048	(0.817)	0.002	0.015	Reflective	0.111	<0.001
JR_3	-0.287	0.000	0.000	-0.001	(0.776)	0.142	-0.028	Reflective	0.113	<0.001
JR_4	0.036	0.000	0.000	-0.064	(0.595)	-0.244	0.043	Reflective	0.122	<0.001
JR_5	0.257	0.000	0.000	0.170	(0.398)	-0.001	-0.061	Reflective	0.133	0.002
JR_6	0.218	0.000	0.000	0.215	(0.691)	-0.220	-0.102	Reflective	0.117	<0.001
JR_7	-0.132	0.000	0.000	0.022	(0.765)	0.161	0.028	Reflective	0.114	<0.001
JR_8	0.115	0.000	0.000	-0.131	(0.802)	0.037	0.030	Reflective	0.112	<0.001
JR_9	0.190	0.000	0.000	0.199	(0.731)	-0.208	-0.124	Reflective	0.115	<0.001
JR_10	0.052	0.000	0.000	-0.261	(0.731)	0.199	0.066	Reflective	0.115	<0.001
KK_1	0.232	0.000	0.000	0.126	-0.018	(0.777)	-0.235	Reflective	0.113	<0.001
KK_2	0.138	0.000	0.000	-0.073	-0.220	(0.631)	-0.071	Reflective	0.121	<0.001
KK_3	-0.003	0.000	0.000	-0.048	-0.018	(0.781)	0.224	Reflective	0.113	<0.001
KK_4	-0.391	0.000	0.000	0.028	-0.029	(0.729)	0.161	Reflective	0.116	<0.001
KK_5	-0.222	0.000	0.000	-0.021	0.106	(0.760)	0.050	Reflective	0.114	<0.001
KK_6	-0.050	0.000	0.000	0.169	-0.047	(0.774)	-0.054	Reflective	0.113	<0.001
KK_7	0.359	0.000	0.000	-0.665	0.196	(0.726)	-0.060	Reflective	0.116	<0.001
KK_8	-0.014	0.000	0.000	-0.116	0.011	(0.754)	-0.013	Reflective	0.114	<0.001
KP_1	0.036	0.000	0.000	0.114	0.071	-0.045	(0.828)	Formative	0.111	<0.001
KP_2	-0.103	0.000	0.000	-0.154	-0.125	-0.167	(0.756)	Formative	0.114	<0.001
KP_3	0.043	0.000	0.000	-0.073	0.011	0.056	(0.859)	Formative	0.109	<0.001
KP_4	-0.023	0.000	0.000	-0.106	-0.032	0.119	(0.867)	Formative	0.109	<0.001
KP_5	0.043	0.000	0.000	0.206	0.062	0.023	(0.859)	Formative	0.109	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P value < 0.05 are desirable for reflective indicators.

b. Indicator Weigh

WarpPLS 6.0 - Indicator weights

RM_5	TP	LMIBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP	Type (as defined)	SE	P value	VIF	WLS	ES
RM_5	0.000	0.000	0.000	(0.078)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.153	0.306	1.208	1	0.022
RM_6	0.000	0.000	0.000	(0.232)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.143	0.057	3.719	1	0.197
RM_7	0.000	0.000	0.000	(-0.084)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.153	0.293	1.098	1	0.026
JR_1	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.139)	0.000	0.000	Reflective	0.149	0.178	2.764	1	0.098
JR_2	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.162)	0.000	0.000	Reflective	0.147	0.140	4.134	1	0.132
JR_3	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.154)	0.000	0.000	Reflective	0.148	0.153	6.071	1	0.119
JR_4	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.118)	0.000	0.000	Reflective	0.150	0.219	1.592	1	0.070
JR_5	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.079)	0.000	0.000	Reflective	0.153	0.304	1.276	1	0.031
JR_6	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.137)	0.000	0.000	Reflective	0.149	0.182	6.312	1	0.095
JR_7	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.151)	0.000	0.000	Reflective	0.148	0.156	4.949	1	0.116
JR_8	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.159)	0.000	0.000	Reflective	0.148	0.144	6.740	1	0.127
JR_9	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.145)	0.000	0.000	Reflective	0.149	0.168	7.735	1	0.106
JR_10	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.145)	0.000	0.000	Reflective	0.149	0.168	6.047	1	0.106
KK_1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.176)	0.000	Reflective	0.147	0.119	2.108	1	0.137
KK_2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.143)	0.000	Reflective	0.149	0.172	1.724	1	0.090
KK_3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.177)	0.000	Reflective	0.147	0.118	2.375	1	0.138
KK_4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.165)	0.000	Reflective	0.147	0.135	2.508	1	0.120
KK_5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.172)	0.000	Reflective	0.147	0.124	2.646	1	0.131
KK_6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.175)	0.000	Reflective	0.147	0.120	2.319	1	0.136
KK_7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.165)	0.000	Reflective	0.147	0.135	1.777	1	0.120
KK_8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.171)	0.000	Reflective	0.147	0.126	2.451	1	0.128
KP_1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.306)	Formative	0.139	0.017	2.968	1	0.265
KP_2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.277)	Formative	0.140	0.028	1.855	1	0.218
KP_3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.380)	Formative	0.155	0.023	1.138	1	0.005
KP_4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.280)	Formative	0.140	0.026	1.817	1	0.222
KP_5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.320)	Formative	0.138	0.013	3.260	1	0.290

Notes: P values < 0.05 and VIFs < 2.5 are desirable for formative indicators; VIF = indicator variance inflation factor; WLS = indicator weight-loading sign (-1 = Simpson's paradox in I.V.); ES = indicator effect size.

c. Korelasi antar Variabel dan Nilai Akar Kuadrat AVE

WarpPLS 6.0 - Correlations among latent variables and errors: View correlations among latent variables with sq. rts. of AVEs

Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs

	TP	LMJBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP
TP	(1.000)	0.000	0.000	0.282	-0.179	0.191	0.375
LMJBT	0.000	(1.000)	-1.000	0.000	0.000	0.000	-0.000
DIKLAT	0.000	-1.000	(1.000)	-0.000	-0.000	0.000	-0.000
RM	0.282	0.000	-0.000	(0.724)	-0.259	0.292	-0.165
JR	-0.179	0.000	-0.000	-0.259	(0.711)	0.198	-0.129
KK	0.191	0.000	0.000	0.292	0.198	(0.743)	-0.088
KP	0.375	-0.000	-0.000	-0.165	-0.129	-0.088	(0.835)

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

P values for correlations

	TP	LMJBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP
TP	1.000	1.000	1.000	0.078	0.268	0.238	0.017
LMJBT	1.000	1.000	<0.001	1.000	1.000	1.000	1.000
DIKLAT	1.000	<0.001	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
RM	0.078	1.000	1.000	1.000	0.107	0.067	0.310
JR	0.268	1.000	1.000	0.107	1.000	0.221	0.427
KK	0.238	1.000	1.000	0.067	0.221	1.000	0.588
KP	0.017	1.000	1.000	0.310	0.427	0.588	1.000

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.

d. Nilai AVE dan Pengujian Realibility

WarpPLS 6.0 - Latent variable coefficients

	TP	LMJBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP
R-squared						0.315	0.176
Adj. R-squared						0.307	0.165
Composite reliab.	1.000	1.000	1.000	0.874	0.886	0.907	0.873
Cronbach's alpha	1.000	1.000	1.000	0.820	0.850	0.880	0.818
Avg. var. extrac.	1.000	1.000	1.000	0.582	0.526	0.583	0.580
Full collin. VIF	1.026	1.011	1.040	1.112	1.485	1.454	1.147
Q-squared						0.320	0.177
Min	-1.451	-15.166	-15.199	-4.132	-3.109	-3.627	-2.375
Max	1.969	0.066	15.199	1.746	2.692	2.142	2.198
Median	-0.311	0.066	-0.000	0.044	0.075	-0.015	0.093
Mode	-0.311	0.066	-0.000	0.277	0.798	0.219	0.093
Skewness	0.076	-15.116	-0.000	-0.572	-0.279	-0.252	0.096
Exc. kurtosis	-0.807	226.504	228.500	1.093	0.637	1.192	-0.173
Unimodal-RS	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Unimodal-KMV	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Normal-JB	No	No	No	No	No	No	Yes
Normal-RJB	Yes	No	No	No	No	No	Yes
Histogram	View	View	View	View	View	View	View

Notes: Unimodal-RS = Rohatgi-Szekely test of unimodality; Unimodal-KMV = Klaassen-Mokveld-van Es test of unimodality; Normal-JB = Jarque-Bera test of normality; Normal-RJB = robust Jarque-Bera test of normality; click on "View" cell to see corresponding histogram.

Activate Windows
Go to Settings to activate Windows.



2. Lampiran 2. Hasil Pengujian Nonresponse bias

Group Statistics

Kelompok		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
RM	Awal	180	26,10	4,293	,320
	Akhir	180	27,49	3,460	,258
JR	Awal	180	34,44	5,366	,400
	Akhir	180	36,78	3,846	,287
KK	Awal	180	30,74	4,610	,344
	Akhir	180	31,54	3,457	,258
KP	Awal	180	19,49	2,231	,166
	Akhir	180	20,44	2,069	,154

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
RM	Equal variances assumed	5,001	,026	-3,393	358	,051	-1,394	,411	-2,203	-,586
	Equal variances not assumed			-3,393	342,559	,051	-1,394	,411	-2,203	-,586
JR	Equal variances assumed	30,220	,000	-4,742	358	,300	-2,333	,492	-3,301	-1,366
	Equal variances not assumed			-4,742	324,484	,300	-2,333	,492	-3,301	-1,365
KK	Equal variances assumed	5,826	,016	-1,863	358	,063	-,800	,429	-1,645	,045
	Equal variances not assumed			-1,863	331,927	,063	-,800	,429	-1,645	,045
KP	Equal variances assumed	1,072	,301	-4,189	358	,054	-,950	,227	-1,396	-,504
	Equal variances not assumed			-4,189	355,990	,054	-,950	,227	-1,396	-,504

3. Lampiran 3. Statistik Deskriptif Konstruk Penelitian

a. Karakteristik Demografi

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tk.Pen	462	1	4	2,27	,878
LmJbt	463	1	28	6,02	6,149
Diklat	463	0	20	3,83	3,036
Valid N (listwise)	462				

b. Remunerisasi

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab (%)				
			1	2	3	4	5
1	RM 1	3,84	7	30	84	252	90
2	RM 2	3,43	22	80	110	178	73
3	RM 3	4,06	6	14	67	236	140
4	RM 4	3,51	13	61	128	201	60
6	RM 6	4,08	2	18	55	255	133

c. Job Redesign

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab (%)				
			1	2	3	4	5
2	JR 2	3,92	0	6	90	302	65
3	JR 3	3,60	0	21	177	231	34
6	JR 6	3,64	1	23	152	252	35
7	JR 7	3,82	0	10	119	280	54
8	JR 8	3,21	23	55	200	171	14
9	JR 9	3,41	8	40	203	179	33
10	JR 10	3,27	10	57	208	173	15

d. Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab (%)				
			1	2	3	4	5
1	KK 1	3,84	1	8	138	235	81
3	KK 3	3,90	0	13	105	259	86
4	KK 4	3,82	0	13	121	267	62
5	KK 5	3,98	0	6	87	278	92
6	KK 6	3,74	0	16	142	252	53
7	KK 7	4,00	0	6	67	311	79
8	KK 8	3,89	0	9	105	279	70

e. Kepuasan Kerja

No	Indikator	Mean	Jumlah Responden yang Menjawab (%)				
			1	2	3	4	5
1	KP 1	3,88	0	2	105	302	54
2	KP 2	3,87	0	10	206	180	67
3	KP 3	4,16	0	0	52	284	127
4	KP 4	3,99	0	1	105	254	103
5	KP 5	3,89	0	0	111	294	58

4. Lampiran 4 Pengujian Outer Model

a. Loading dan Cross Loading

WarpPLS 6.0 - Indicator loadings and cross-loadings: View combined loadings and cross-loadings

Close Help

	TP	LMJBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP	Type (as defined)	SE	P value
TP	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.041	<0.001
Lmjbt	0.000	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.041	<0.001
Diklat	0.000	0.000	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.041	<0.001
RM_1	0.040	0.000	0.000	(0.738)	-0.011	0.071	-0.028	Reflective	0.042	<0.001
RM_2	-0.039	0.000	0.000	(0.739)	0.191	-0.161	-0.039	Reflective	0.042	<0.001
RM_3	-0.013	0.000	0.000	(0.748)	-0.145	0.047	0.031	Reflective	0.042	<0.001
RM_4	-0.017	0.000	0.000	(0.811)	0.089	-0.133	0.023	Reflective	0.042	<0.001
RM_6	0.030	0.000	0.000	(0.775)	-0.124	0.180	0.009	Reflective	0.042	<0.001
JR_2	-0.110	0.000	0.000	-0.006	(0.710)	0.259	0.102	Reflective	0.042	<0.001
JR_3	0.000	0.000	0.000	0.067	(0.706)	-0.052	-0.059	Reflective	0.043	<0.001
JR_6	-0.076	0.000	0.000	0.008	(0.753)	0.067	0.054	Reflective	0.042	<0.001
JR_7	0.055	0.000	0.000	0.085	(0.703)	0.200	0.068	Reflective	0.043	<0.001
JR_8	-0.005	0.000	0.000	-0.057	(0.717)	-0.245	-0.056	Reflective	0.042	<0.001
JR_9	0.022	0.000	0.000	-0.062	(0.768)	-0.060	-0.059	Reflective	0.042	<0.001
JR_10	0.116	0.000	0.000	-0.027	(0.719)	-0.163	-0.046	Reflective	0.042	<0.001
KK_1	0.112	0.000	0.000	0.035	0.036	(0.700)	-0.014	Reflective	0.043	<0.001
KK_3	-0.011	0.000	0.000	-0.022	0.075	(0.810)	-0.052	Reflective	0.042	<0.001
KK_4	-0.004	0.000	0.000	0.000	0.108	(0.704)	-0.064	Reflective	0.043	<0.001
KK_5	-0.007	0.000	0.000	-0.030	0.091	(0.836)	-0.014	Reflective	0.042	<0.001
KK_6	-0.085	0.000	0.000	0.023	-0.173	(0.781)	0.018	Reflective	0.042	<0.001
KK_7	0.056	0.000	0.000	0.008	-0.028	(0.750)	0.096	Reflective	0.042	<0.001
KK_8	-0.050	0.000	0.000	-0.008	-0.109	(0.753)	0.030	Reflective	0.042	<0.001
KP_1	0.020	0.000	0.000	0.112	0.009	-0.088	(0.745)	Formative	0.042	<0.001
KP_2	-0.088	0.000	0.000	0.016	-0.110	-0.022	(0.778)	Formative	0.042	<0.001
KP_3	-0.032	0.000	0.000	-0.036	-0.046	0.093	(0.735)	Formative	0.042	<0.001
KP_4	-0.010	0.000	0.000	-0.073	0.060	0.027	(0.713)	Formative	0.042	<0.001
KP_5	0.102	0.000	0.000	-0.021	0.085	-0.005	(0.832)	Formative	0.042	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

b. Indicator Weight

WarpPLS 6.0 - Indicator weights

Close Help

	TP	LMJBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP	Type (as defined)	SE	P value	VIF	WLS	ES
TP	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.041	<0.001	0.000	1	1.000
Lmjbt	0.000	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.041	<0.001	0.000	-1	1.000
Diklat	0.000	0.000	(1.000)	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.041	<0.001	0.000	-1	1.000
RM_1	0.000	0.000	0.000	(0.254)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.544	1	0.187
RM_2	0.000	0.000	0.000	(0.254)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.025	1	0.188
RM_3	0.000	0.000	0.000	(0.257)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.847	1	0.192
RM_4	0.000	0.000	0.000	(0.279)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.292	1	0.226
RM_6	0.000	0.000	0.000	(0.266)	0.000	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.787	1	0.207
JR_2	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.193)	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.886	1	0.137
JR_3	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.192)	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.643	1	0.135
JR_6	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.204)	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.813	1	0.154
JR_7	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.191)	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.794	1	0.134
JR_8	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.194)	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.998	1	0.139
JR_9	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.209)	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.187	1	0.160
JR_10	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.195)	0.000	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.283	1	0.140
KK_1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.171)	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.822	1	0.120
KK_3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.199)	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.504	1	0.161
KK_4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.172)	0.000	Reflective	0.045	<0.001	1.732	1	0.121
KK_5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.205)	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.421	1	0.171
KK_6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.191)	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.178	1	0.149
KK_7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.184)	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.075	1	0.138
KK_8	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.185)	0.000	Reflective	0.045	<0.001	2.239	1	0.139
KP_1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.257)	Formative	0.045	<0.001	1.691	1	0.191
KP_2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.268)	Formative	0.045	<0.001	1.717	1	0.209
KP_3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.253)	Formative	0.045	<0.001	1.641	1	0.186
KP_4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	(0.246)	Formative	0.045	<0.001	1.509	1	0.176

Notes: P values < 0.05 and VIFs < 2.5 are desirable for formative indicators. VIF = indicator variance inflation factor, WLS = indicator weight-loading sign (-1 = Simpson's paradox in I.x), ES = indicator effect size.



c. Nilai Akar Kuadrat AVE

WarpPLS 6.0 - Correlations among latent variables and errors: View correlations among latent variables with sq. rts. of AVEs

Correlations among I. vs. with sq. rts. of AVEs

	TP	LMIBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP
TP	(1.000)	0.058	0.037	0.027	0.020	-0.072	0.091
LMIBT	0.058	(1.000)	-0.000	-0.076	-0.028	-0.044	-0.004
DIKLAT	0.037	-0.000	(1.000)	0.114	-0.103	-0.108	-0.013
RM	0.027	-0.076	0.114	(0.763)	0.248	0.207	0.159
JR	0.020	-0.028	-0.103	0.248	(0.725)	0.528	0.305
KK	-0.072	-0.044	-0.108	0.207	0.528	(0.764)	0.281
KP	0.091	-0.004	-0.013	0.159	0.305	0.281	(0.762)

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal

P values for correlations

	TP	LMIBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP
TP	1.000	0.212	0.421	0.555	0.563	0.122	0.051
LMIBT	0.212	1.000	1.000	0.093	0.543	0.347	0.936
DIKLAT	0.421	1.000	1.000	0.014	0.026	0.020	0.776
RM	0.555	0.093	0.014	1.000	<0.001	<0.001	<0.001
JR	0.563	0.543	0.026	<0.001	1.000	<0.001	<0.001
KK	0.122	0.347	0.020	<0.001	<0.001	1.000	<0.001
KP	0.051	0.936	0.776	<0.001	<0.001	<0.001	1.000

d. Nilai AVE dan Pengujian Reliabilitas

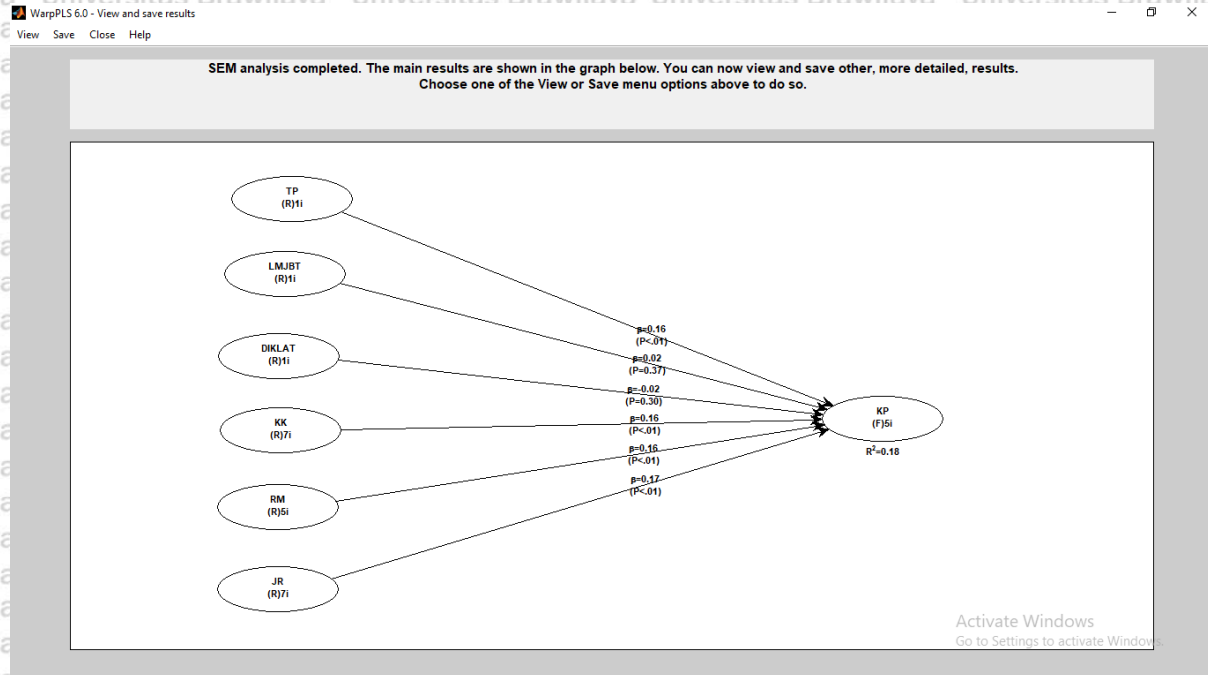
WarpPLS 6.0 - Latent variable coefficients

	TP	LMIBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP
R-squared						0.315	0.176
Adj. R-squared						0.307	0.165
Composite reliab.	1.000	1.000	1.000	0.874	0.886	0.907	0.873
Cronbach's alpha	1.000	1.000	1.000	0.820	0.860	0.890	0.818
Avg. var. extrac.	1.000	1.000	1.000	0.582	0.525	0.583	0.580
Full collin. VIF	1.026	1.011	1.040	1.112	1.485	1.454	1.147
Q-squared						0.320	0.177
Min	-1.451	-15.196	-15.199	-4.132	-3.109	-3.627	-2.375
Max	1.969	0.066	15.199	1.746	2.692	2.142	2.198
Median	-0.311	0.066	-0.000	0.044	0.075	-0.015	0.093
Mode	-0.311	0.066	-0.000	0.277	0.798	0.219	0.093
Skewness	0.076	-15.116	-0.000	-0.572	-0.279	-0.252	0.096
Exc. kurtosis	-0.807	226.504	226.500	1.093	0.637	1.192	-0.173
Unimodal-RS	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Unimodal-KMV	Yes	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Normal-JB	No	No	No	No	No	No	Yes
Normal-RJB	Yes	No	No	No	No	No	Yes
Histogram	View	View	View	View	View	View	View

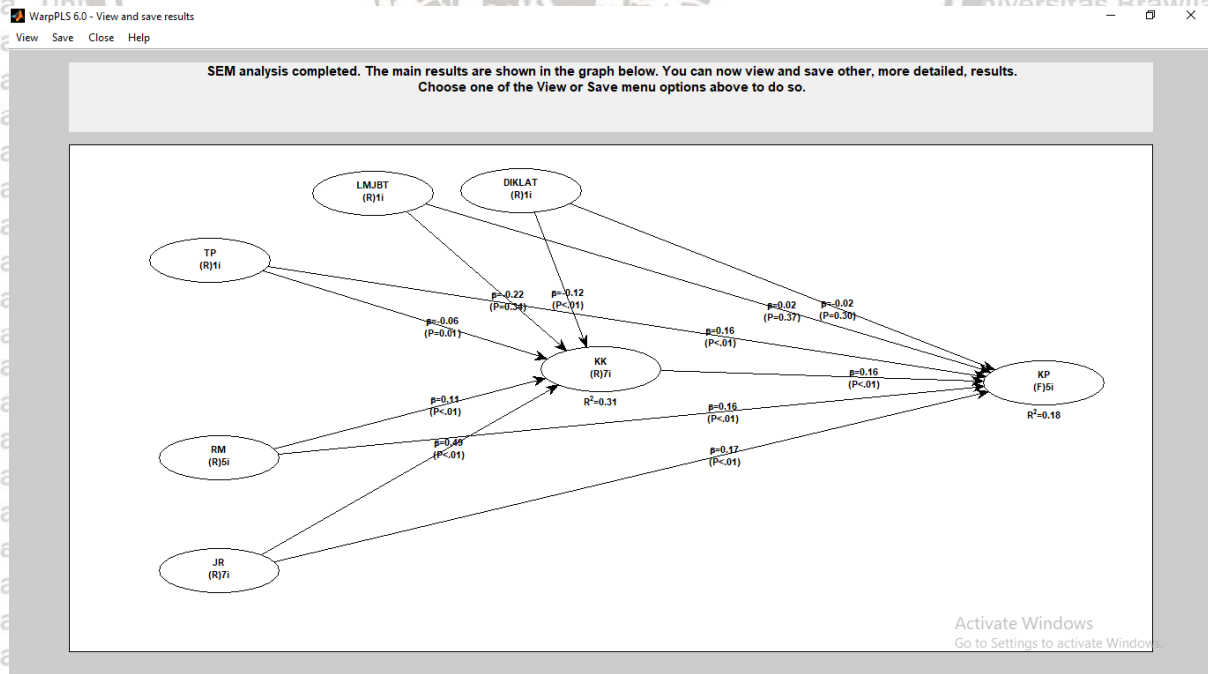
Notes: Unimodal-RS = Rohatgi-Székely test of unimodality; Unimodal-KMV = Klayssen-Molvelid-van Es test of unimodality; Normal-JB = Jarque-Bera test of normality; Normal-RJB = robust Jarque-Bera test of normality; click on "View" cell to see corresponding histogram

5. Pengujian Inner Model

a. Pengujian Langsung



b. Pengujian Dengan Efek Mediasi



c. Pengujian Efek Mediasi

WarpPLS 6.0 - Indirect and total effects (table view)

Indirect and total effects (table view)							
Total effects	TP	LMJBT	DIKLAT	RM	JR	KK	KP
TP							
LMJBT							
DIKLAT							
RM							
JR							
KK	0.052	-0.019	-0.121	0.112	0.486		
KP	0.150	0.013	-0.044	0.179	0.252	0.154	
Number of paths for total effects							
TP							
LMJBT							
DIKLAT							
RM							
JR							
KK	1	1	1	1	1		
KP	2	2	2	2	2	1	
P values for total effects							
TP							
LMJBT							
DIKLAT							
RM							
JR							
KK	0.088	0.342	0.004	0.007	<0.001		
KP	<0.001	0.390	0.172	<0.001	<0.001	<0.001	
Standard errors for total effects							
TP							
LMJBT							
DIKLAT							
RM							
JR							
KK	0.040	0.046	0.046	0.046	0.044		
KP	0.046	0.046	0.046	0.046	0.045	0.046	
Effect sizes for total effects							

d. General Result (Pengujian Goodness of Fit)

WarpPLS 6.0 - General SEM analysis results

General project information	
Version of WarpPLS used:	6.0
License holder:	Trial license (3 months)
Type of license:	Trial license (3 months)
License start date:	15-May-2019
License end date:	13-Aug-2019
Project path (directory):	E:\KULIAH\Kuliah S2\Tesis\Employee Performance\PILOT TEST PLS\
Project file:	123.prj
Last changed:	19-May-2019 14:07:17
Last saved:	Never (needs to be saved)
Raw data path (directory):	E:\KULIAH\Kuliah S2\Tesis\Employee Performance\PILOT TEST PLS\
Raw data file:	2.xlsx
Model fit and quality indices	
Average path coefficient (APC):	0.136, P<0.001
Average R-squared (ARS):	0.245, P<0.001
Average adjusted R-squared (AARS):	0.236, P<0.001
Average block VIF (AVIF):	1.127, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Average full collinearity VIF (AFVIF):	1.182, acceptable if <= 5, ideally <= 3.3
Tenenhaus GoF (GoF):	0.430, small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36
Sympson's paradox ratio (SPR):	0.909, acceptable if >= 0.7, ideally = 1
R-squared contribution ratio (RSCR):	1.000, acceptable if >= 0.9, ideally = 1
Statistical suppression ratio (SSR):	0.818, acceptable if >= 0.7
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR):	0.909, acceptable if >= 0.7
General model elements	
Missing data imputation algorithm:	Arithmetic Mean Imputation
Outer model analysis algorithm:	PLS Regression
Default inner model analysis algorithm:	Warp3
Multiple inner model analysis algorithms used?	No
Resampling method used in the analysis:	Stable3
Number of data resamples used:	100
Number of cases (rows) in model data:	463
Number of latent variables in model:	7
Number of indicators used in model:	27
Number of iterations to obtain estimates:	5
Range restriction variable type:	None
Range restriction variable min value:	0.000
Range restriction variable max value:	0.000
Only ranked data used in analysis?	No



KEMENTERIAN RISET TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. MT Haryono 165, Malang 65145, Indonesia

Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396 Fax.553834

<http://www.feb.ub.ac.id> E-mail: pm-febub@feb.ub.ac.id

Hal : Permohonan menjadi responden

Malang, 24 Februari 2019

Kepada Yth. Bapak/Ibu Responden

Di Tempat

Dengan Hormat,

Bersama ini dengan kerendahan hati, saya mengharapkan Bapak/Ibu berpartisipasi untuk menjadi responden dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk menyelesaikan tugas akhir (tesis) saya pada Program Magister (S2) Ilmu Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya Malang. Topik penelitian ini adalah pengaruh karakteristik demografi, remunerasi dan *job redesign* terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada Pegawai DJP Jawa Timur).

Sehubungan hal tersebut, saya memohon Bapak/Ibu berkenan meluangkan waktu untuk mengisi kuisisioner yang saya sampaikan. Informasi yang disampaikan dalam kuisisioner ini hanya semata-mata untuk tujuan akademis. Peneliti sangat merahasiakan individu dan instansi tempat Bapak/Ibu bekerja dan data yang di olah dalam penelitian ini tidak menunjukkan identitas individu maupun identitas instansi.

Demikian yang bisa saya sampaikan atas bantuan dan perhatian Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

Mengetahui,

Hormat saya,

Dr. Bambang Hariadi, SE., M.Ec, Ak

Nurchayono

Ketua Komisi Pembimbing

Peneliti



KUESIONER PENELITIAN

1. Karakteristik Demografi

Mohon diisi semua pertanyaan dibawah ini dan memberi **tanda silang (X)** pada jawaban yang paling sesuai:

1. Jenis Kelamin : Laki-Laki Perempuan
2. Umur : <31 Tahun 46-66 Tahun
 32-45 Tahun > 67 Tahun
3. Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1/D4 S2 S3
4. Berapa lama bapak/ibu bekerja sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS):tahun
5. Apa jabatan bapak/ibu yang diamanahkan (diduduki) saat ini :
6. Berapa lama bapak/ibu menduduki jabatan tersebut:
 1 Tahun 3 Tahun 5 Tahun
 2 Tahun 4 Tahun Lainnya.....
7. Berapa kali bapak/ibu mengikuti pelatihan/workshop/seminar/sosialisasi yang terkait dengan perpajakan selama 2 tahun terakhir:
 1 Kali 3 Kali 5 Kali
 2 Kali 4 Kali Kali

2. Remunerisasi:

(Remunerisasi dalam penelitian ini adalah tunjangan kerja atau penghasilan selain gaji dan tunjangan struktural)

No	Skala Pengukuran: 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= cukup setuju, 4= setuju, 5 sangat setuju.	1	2	3	4	5
1	Apakah anda setuju, jika jumlah remunerisasi diterima setiap bulannya berdasarkan capaian realisasi penerimaan pajak setiap unit kerja?					
2	Apakah anda setuju, jika remunerisasi yang diterima setiap bulannya berdasarkan masa kerja?					
3	Apakah anda setuju, jika remunerisasi yang diterima setiap bulannya berdasarkan beban kerja?					
4	Apakah anda setuju, jika remunerisasi yang diterima setiap bulannya berdasarkan pengalaman kerja?					
5	Apakah anda setuju, jika remunerisasi yang diterima setiap bulannya berdasarkan capaian kinerja?					

6	Apakah anda setuju, jika remunerasi yang diterima setiap bulannya tanpa memperhatikan beban kerja?					
7	Apakah perubahan skema remunerasi yang didasarkan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017, mampu meningkatkan kinerja anda?					

3. Job Redesign

(*Job redesign* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *job rotation* (mutasi kerja) dan *job enlargement* (perluasan kerja).

No	Skala Pengukuran: 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Cukup Setuju, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju	1	2	3	4	5
1	Apakah tempat anda bekerja rutin memberikan kesempatan untuk berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain?					
2	Apakah mutasi kerja menjadikan anda memiliki tambahan pengetahuan dan keterampilan?					
3	Apakah kesalahan kerja dapat dikurangi dengan mutasi kerja?					
4	Apakah mutasi kerja di tempat anda bekerja mampu mengurangi kejenuhan kerja?					
5	Apakah mutasi kerja membuat beban dan tugas pekerjaan menjadi lebih baik?					
6	Apakah anda merasakan puas dalam bekerja setelah dilakukan mutasi kerja?					
7	Apakah semakin besar otoritas yang diberikan perusahaan kepada anda, menjadikan anda bekerja lebih baik?					
8	Apakah anda setuju jika dibebankan pekerjaan lain selain <i>job description</i> pekerjaan anda saat ini?					
9	Apakah tambahan beban kerja membuat anda semakin memaksimalkan kemampuan dan keterampilan?					
10	Apakah tambahan pekerjaan lain dapat menghindarkan <i>over</i> rutinitas dan meningkatkan produktivitas?					

4. Kepuasan Kerja

No	Skala Pengukuran: 1= Sangat Tidak Setuju, 2= Tidak Setuju, 3= Cukup Setuju, 4= Setuju, 5= Sangat Setuju	1	2	3	4	5
Faktor Ekstrinsik (<i>Dissatisfies</i>)						
1	Apakah atasan anda dapat berkomunikasi dengan efektif kepada bawahan dan mampu mengambil keputusan dengan tepat?					
2	Apakah urusan yang berkaitan dengan kepegawaian dapat dilayani dengan baik dan tepat waktu?					
3	Apakah anda mendapatkan perlindungan dengan baik dalam rangka penyelesaian tugas?					
4	Apakah anda puas dengan lingkungan kerja dan sarana penunjang pekerjaan anda?					
Faktor Intrinsik (<i>Satisfies</i>)						
1	Apakah anda termotivasi untuk berprestasi dalam bekerja dan merasa nyaman serta tertantang dalam menyelesaikan pekerjaan?					

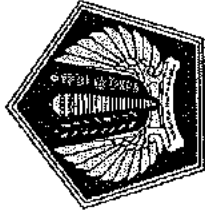
2	Apakah pekerjaan yang anda selesaikan dengan baik diapresiasi oleh atasan atau instansi tempat anda bekerja?					
3	Apakah pekerjaan anda saat ini membuat kehidupan anda dan keluarga bahagia?					
4	Apakah anda diberikan kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan profesionalitas?					

5. Kinerja Pegawai

No	Skala Pengukuran: 1 = Sangat Rendah, 2 = Rendah, 3 = Sama Dengan, 4= Tinggi, 5 = Sangat Tinggi	1	2	3	4	5
1	Seberapa tinggi realisasi target kontrak kerja per kegiatan yang berhasil anda capai, jika dibandingkan dengan realisasi target penerimaan pajak DJP Jawa Timur III tahun 2017, sebesar 100,33 %?					
2	Seberapa banyak realisasi jumlah <i>output</i> yang berhasil anda selesaikan, jika dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan?					
	Skala Pengukuran: 1 = Tidak Pernah, 2 = Jarang, 3 = Kadang-Kadang, 4= Sering, 5 = Sangat Sering					
3	Seberapa sering anda dapat menyelesaikan kegiatan secara tepat waktu?					
4	Seberapa sering anda mengoprasikan program-program (<i>software</i>) baru untuk menunjang pekerjaan anda?					
	Skala Pengukuran: 1 = Tidak Pernah, 2 = Jarang, 3 = Sama Dengan, 4= Tinggi, 5 = Sangat Tinggi					
5	Seberapa tinggi kualitas <i>output</i> atau keluaran yang berhasil anda selesaikan, jika dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan?					

Saran atau masukan:

TERIMAKASIH BAPAK/IBU ATAS PARTISIPASINYA.



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
DIREKTORAT PENYULUHAN, PELAYANAN, DAN HUBUNGAN MASYARAKAT

JALAN JENDERAL GATOT SUBROTO KAV. 40-42, JAKARTA 12190, KOTAK POS 124
TELEPON (021) 5250208, 5251509; FAKSIMILE (021) 5736088; SITUS www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1300200;
EMAIL kepuhutan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

Nomor : S-130 /PJ.091/2019

Sifat : Biasa

Lampiran : Satu Lembar

Hal : Pemberian Izin Riset

29 Maret 2019

Yth. Ketua Program Studi Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Jalan MT Haryono 165
Malang, 65145

Menjawab surat Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Brawijaya nomor 00266/JUN10.F02/PN/2019 tanggal 16 Januari 2019 hal
Ijin Penelitian atas:

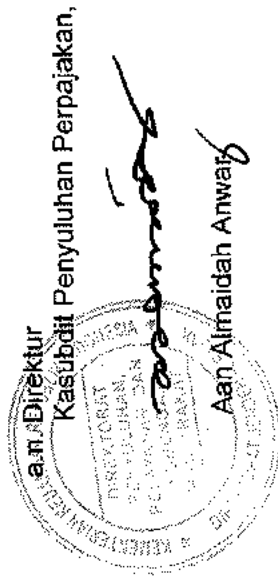
Nama / NPM : Nurcahyono/176020300111019

Kami memberikan izin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melakukan penelitian (riset) pada Unit Kerja DJP sebagaimana terlampir, sepanjang bahan-bahan keterangan/data yang didapat hanya digunakan untuk keperluan akademis dan tidak menyangkut rahasia jabatan/negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

Surat izin ini berlaku selama 6 (enam) bulan sejak tanggal diterbitkan dan dapat diperpanjang paling lama 3 (tiga) bulan dengan mengajukan perpanjangan secara tertulis yang disampaikan paling lambat 1 (satu) minggu sebelum berakhirnya masa berlaku surat ini.

Setelah selesai melaksanakan penelitian (riset), mahasiswa yang bersangkutan wajib menyerahkan salinan hasil penelitian (riset) tersebut dalam bentuk *hard-copy* ke Perpustakaan Kantor Pusat DJP dengan alamat Gedung Utama, Lantai 3 JI. Jenderal Gatot Subroto Kav. 40-42 Jakarta Selatan 12190 dan dalam bentuk *soft-copy* melalui email: perpustakaan.pajak@gmail.com dan/atau perpustakaan@pajak.go.id.

Demikian surat ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



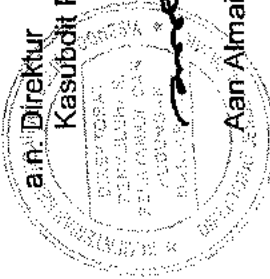
Tembusan:
Direktur Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat

Kp.: PJ.091/PJ.0913/2019

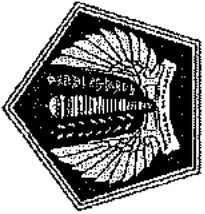
Lampiran
Surat Direktur P2Humas
Nomor :S- 130 /PJ.091/2019
Tanggal : 29 Maret 2019

Daftar Unit Kerja DJP Yang Menjadi Objek Penelitian

No.	Unit Kerja	Kota
1.	Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I	Surabaya
2.	Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III	Malang
3.	KPP Pratama Sidoarjo Utara	Sidoarjo
4.	KPP Pratama Surabaya Mulyorejo	Surabaya
5.	KPP Pratama Surabaya Karangpilang	Surabaya
6.	KPP Pratama Surabaya Wonocolo	Surabaya
7.	KPP Pratama Surabaya Rungkut	Surabaya

a.n. Direktur
Kasubdit Penyuluhan Perpajakan,

Aan Almaidah Anwar

Kp.: PJ.091/PJ.0913/2019



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
DIREKTORAT PENYULUHAN, PELAYANAN, DAN HUBUNGAN MASYARAKAT

JALAN JENDERAL GATOT SUBROTO KAV. 40-42, JAKARTA 12190, KOTAK POS 124
TELEPON (021) 5250208, 5251509; FAKSIMILE (021) 5736088; SITUS www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200;
EMAIL: penaduan@pajak.go.id; informasi@pajak.go.id

NOTA DINAS

NOMOR: ND - 312 /PJ.091/2019

Yth. : 1. Kepala Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I
2. Kepala Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III
3. Kepala KPP Pratama Sidoarjo Utara
4. Kepala KPP Pratama Surabaya Mulyorejo
5. Kepala KPP Pratama Surabaya Karangpilang
6. Kepala KPP Pratama Surabaya Wonocolo
7. Kepala KPP Pratama Surabaya Rungkut

Dari : Direktur Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat

Sifat : Biasa

Lampiran : Satu set

Hal : Pemberitahuan Pemberian Izin Riset

Tanggal : 19 Maret 2019

Sehubungan dengan surat dari Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya nomor 00266/UN10.F02/PN/2019 tanggal 16 Januari 2019 hal Ijin Penelitian atas:

Nama/NPM : Nurcahyono/176020300111019
Jenjang Pendidikan : Strata 2
Universitas : Universitas Brawijaya
Tesis : Pengaruh Karakteristik Demografi, Remunerisasi dan Job Redesign Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepeuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

dengan ini kami sampaikan hal-hal sebagai berikut:

1. Dalam Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor: SE-23/PJ/2012 tanggal 25 April 2012 tentang Pemberian Izin Penelitian (Riset) dan/atau Praktik Kerja Lapangan di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak, antara lain dijelaskan bahwa:
 - a. Setiap mahasiswa atau masyarakat atau badan/lembaga penelitian yang akan melakukan penelitian di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak wajib memperoleh surat izin dari pejabat yang berwenang.
 - b. Izin penelitian (riset) berlaku selama satu periode, dengan jangka waktu satu semester, dan dapat diperpanjang paling lama 3 (tiga) bulan dengan mengajukan perpanjangan secara tertulis yang disampaikan paling lambat satu minggu sebelum periode berakhir.
 - c. Dasar pertimbangan pemberian izin penelitian (riset) antara lain:
 - i. Kesesuaian terhadap ilmu yang dipelajari dan jurusan/program studi di sekolah atau perguruan tinggi/universitas;
 - ii. Materi penelitian bermanfaat dan sejalan dengan program di Direktorat Jenderal Pajak;
2. Sehubungan dengan hal tersebut di atas, kami telah menerbitkan surat izin penelitian dengan nomor S- 130 /PJ.091/2019 tanggal 29 Maret 2019 untuk melakukan penelitian (riset) pada unit kerja Saudara.

Kp.: PJ.091/PJ.0913/2019

3. Izin...

3. Izin penelitian (riset) diberikan untuk membantu yang bersangkutan memperoleh bahan-bahan keterangan/informasi/data-data yang hanya digunakan untuk keperluan akademis dan tidak menyangkut rahasia jabatan/negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

Demikian surat ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

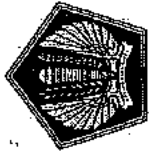
a.n. Direktur
Kasubdit Penyuluhan Perpajakan,



Aan Almaidah Anwas

Tembusan:
Direktur Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat

Kp.: P.J.091/PJ.0913/2019



Kementerian Keuangan Republik Indonesia
Direktorat Jenderal Pajak

Telepon (021) 5250208; Situs: www.pajak.go.id
Layanan Informasi dan Pengaduan King Pajak (021) 500200
Email: pengaduan@pajak.go.id, informasi@pajak.go.id

Lembar Persetujuan Menjadi Lokasi Penelitian (Riset)

Nama Unit[#]: Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I

Yang bertanda tangan di bawah ini[#]:

Nama : Eka Sila Kusna Jaya

NIP : 19681217 199310 1 001

Jabatan : Kepala Kantor Wilayah DJP Jawa Timur I

dengan ini menyatakan bahwa[#]:

1. pada dasarnya Kami menerima/menolak* permohonan mahasiswa/peneliti dengan identitas seperti tersebut pada surat permohonan izin penelitian (riset) untuk melakukan penelitiannya pada unit Kami.
2. Kami bersedia membantu menjawab/memberikan sebagian/seluruh* data/keterangan/informasi yang diajukan oleh mahasiswa/peneliti, sepanjang data/keterangan/informasi tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

(*) : coret yang tidak diperlukan.

Kolom ini dapat diisi oleh Pemohon Penelitian / Pejabat pada Unit Kerja pemohon konfirmasi / Pejabat pada Unit Kerja yang bersedia menjadi Lokasi Penelitian (Riset)

Nama Mahasiswa/Peneliti : Nurcahyono

NIM/NIP/Nomor/Identitas Lainnya : 176020300111019

Universitas/Instansi : Universitas Brawijaya

Bentuk Permohonan Data/Keterangan/Informasi¹

Wawancara (Daftar/Pedoman Wawancara Ada/Tidak Ada*)

Kuesioner (Contoh Kuesioner Ada/Tidak Ada*)

Data Statistik:

No	Jenis Data ¹	Keputusan ²		Pemberian Data Dalam Bentuk ³	
		Ya	Tidak	Hard copy	Soft copy
1.	Kuesioner (sampling beberapa pegawai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Catatan:⁵

Petunjuk Pengisian:

- # : diisi oleh pejabat berwenang pada Lokasi Unit Kerja tujuan penelitian (riset)
- (1) & (4) : diisi oleh pemohon izin penelitian (riset)/Unit Kerja pemohon konfirmasi.
- (2) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan (ya) atau penolakan (tidak).
- (3) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan pemberian data dalam bentuk hard copy atau soft copy.
- (6) : diisi oleh pejabat berwenang apabila ada hal-hal tertentu yang perlu menjadi perhatian, misalnya penjelasan terkait dengan penolakan pemberian izin penelitian (riset)

Surabaya, 11 Maret 2019



Kementerian Keuangan Republik Indonesia

Direktorat Jenderal Pajak

Telepon (021) 5250208; Situs: www.pajak.go.id
Layanan Informasi dan Keluhan Kring Pajak (021) 500200
Email: pengaduan@pajak.go.id

Lembar Persetujuan Menjadi Lokasi Penelitian (Riset)

Nama Unit[#] : Kanwil DJP Jawa Timur III

Yang bertanda tangan di bawah ini[#] :

Nama : Rudy Gunawan Bastari

NIP : 196503201992031001

Jabatan : Kepala Kantor

dengan ini menyatakan bahwa[#] :

1. pada dasarnya Kami menerima/menolak* permohonan mahasiswa/peneliti dengan identitas seperti tersebut pada surat permohonan lokasipenelitian (riset) untuk melakukan penelitiannya pada unit Kami.
2. Kami bersedia membantu menjawab/memberikan sebagian/seluruh* data/keterangan/informasi yang diajukan oleh mahasiswa/peneliti, sepanjang data/keterangan/informasi tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

(*) : coret yang tidak diperlukan.

*Kolom ini dapat diisi oleh Pemohon Penelitian/Pejabat pada Unit Kerja pemohon konfirmasi/
Pejabat pada Unit Kerja yang bersedia menjadi Lokasi Penelitian (Riset)*

Nama Mahasiswa/Peneliti : Nurcahyono

NIM/NIP/Nomor Identitas Lainnya : 176020300111019

Universitas/Instansi : Universitas Brawijaya

Bentuk Pemohonan Data/Keterangan/Informasi¹

Wawancara
(Data/Pedoman Wawancara Ada/Tidak Ada*)

Kuesioner
(Contoh Kuesioner Ada/Tidak Ada*)

Data Statistik:

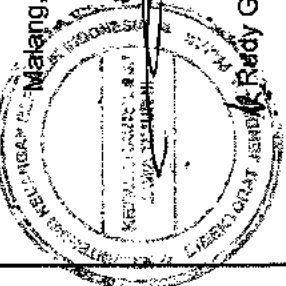
Keputusan ²		Pemberian Data Dalam Bentuk ³
Ya	Tidak	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hard copy <input type="checkbox"/> Soft copy <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hard copy <input type="checkbox"/> Soft copy <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hard copy <input type="checkbox"/> Soft copy <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hard copy <input type="checkbox"/> Soft copy <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hard copy <input type="checkbox"/> Soft copy <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hard copy <input type="checkbox"/> Soft copy <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Hard copy <input type="checkbox"/> Soft copy <input type="checkbox"/>

No.	Jenis Data ⁴
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Catatan:⁵

Petunjuk Pengisian:

- # : diisi oleh pejabat berwenang pada Lokasi Unit Kerja tujuan penelitian (riset)
- (1) & (4) : diisi oleh pemohon izin penelitian (riset)/Unit Kerja pemohon konfirmasi.
- (2) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan (ya) atau penolakan (tidak).
- (3) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan pemberian data dalam bentuk hard copy atau soft copy.
- (5) : diisi oleh pejabat berwenang apabila ada hal-hal tertentu yang perlu menjadi perhatian, misalnya penjelasan terkait dengan penolakan pemberian izin penelitian (riset)


 Malang, 1 Maret 2019
 Rully Gunawan Bastari



Kementerian Keuangan Republik Indonesia
 Direktorat Jenderal Pajak
 Telepon (021) 5250208; Situs: www.pajak.go.id
 Layanan Informasi dan Keluhan King Pajak (021) 500200
 Email: pengaduan@pajak.go.id

Lembar Persetujuan Menjadi Lokasi Penelitian (Riset)

Nama Unit: Kpp Pratama Sibolga Utara

Yang bertanda tangan di bawah ini*:

Nama : Djuniadi Djoko Prasetyo

NIP : 196906181995031001

Jabatan : Kepala Kantor

dengan ini menyatakan bahwa*:

1. pada dasarnya Kami menerimamemolak* permohonan mahasiswa/peneliti dengan identitas seperti tersebut pada surat permohonan izin penelitian (riset) untuk melakukan penelitiannya pada unit Kami.
2. Kami bersedia membantu menjawab/memberikan sebagian/seiuruh* data/keterangan/informasi yang diajukan oleh mahasiswa/peneliti, sepanjang data/keterangan/informasi tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

(*): coret yang tidak diperlukan.

*Kokom ini dapat diisi oleh Pemohon Penelitian/Pejabat pada Unit Kerja pemohon konfirmasi
 Pejabat pada Unit Kerja yang bersedia menjadi Lokasi Penelitian(Riset)*

Nama Mahasiswa/Peneliti : Nurchayono
 NIM/NIP/Nomor Identitas Lainnya : 176020300111019
 Universitas/Instansi : Universitas Brawijaya

Bentuk Permohonan Data/Keterangan/Informasi¹

- Wawancara (Daftar/Pedoman Wawancara **Ada/Tidak Ada**)
 Kuesioner (Contoh Kuesioner **Ada/Tidak Ada**)

Data Statistik

No.	Jenis Data ⁴
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Keputusan²
 Ya Tidak

Pemberian Data
 Dalam Bentuk³

Hard copy Soft copy

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

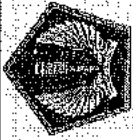
Catatan:⁴

Petunjuk Pengisian:

1. : diisi oleh pejabat berwenang pada Lokasi Unit Kerja tujuan penelitian (riset)
2. (1) & (4) : diisi oleh pemohon izin penelitian (riset)/Unit Kerja pemohon konfirmasi.
3. : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan (ya) atau penolakan (tidak).
4. : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan pemberian data dalam bentuk hard copy atau soft copy.
5. : diisi oleh pejabat berwenang apabila ada hal-hal tertentu yang perlu menjadi perhatian, misalnya penjelasan terkait dengan penolakan pemberian izin penelitian (riset)



Djuniadi Djoko Prasetyo
 196906181995031001



Kementerian Keuangan Republik Indonesia
 Direktorat Jenderal Pajak
 Telepon (021) 5250208; Situs: www.pajak.go.id
 Layanan Informasi dan Keluhan Kring Pajak (021) 500200
 Email: pengaduan@pajak.go.id

Lembar Persetujuan Menjadi Lokasi Penelitian (Riset)

Nama Unit¹: KPP Pratama Surabaya Mulyorejo

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama: Ant Darmawan

NIP: 19601201320101

Jabatan: Kepala Subbagian Umum dan KI

dengan ini menyatakan bahwa:

1. pada dasarnya Kami menerima/mentolak² permohonan mahasiswa/peneliti dengan identitas seperti tersebut pada surat permohonan izin penelitian (riset) untuk melakukan penelitiannya pada Unit Kerja Kami.
2. Kami bersedia membantu menjawab/membentangkan sebagian/seluruh³ data/keterangan/informasi yang diajukan oleh mahasiswa/peneliti, sepanjang data/keterangan/informasi tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

(*) : coret yang tidak diperlukan.

Kolom ini dapat diisi oleh Pemohon Penelitian/Pejabat pada Unit Kerja pemohon konfirmasi/ Pejabat pada Unit Kerja yang bersedia menjadi Lokasi Penelitian(Riset)

Nama Mahasiswa/Peneliti : Nurcahyono

NIM/NIP/Nomor Identitas Lainnya : 176020900111019

Universitas/Instansi : Universitas Brawijaya

Bentuk Permohonan Data/Keterangan/Informasi¹

- Wawancara (Daftar/Pedoman Wawancara *Ada/Tidak Ada**)
 Kuesioner (Contoh Kuesioner *Ada/Tidak Ada**)

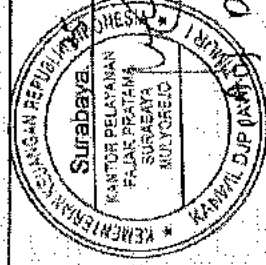
Data Statistik

No.	Jenis Data ¹	Keputusan ²		Pembelian Data Dalam Bentuk ³	
		Ya	Tidak	Hard copy	Soft copy
1.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Catatan:⁵

Petunjuk Pengisian:

- # : diisi oleh pejabat berwenang pada Lokasi Unit Kerja tujuan penelitian (riset)
- (1) & (4) : diisi oleh pemohon izin penelitian (riset)/Unit Kerja pemohon konfirmasi.
- (2) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan (ya) atau penolakan (tidak).
- (3) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan pembelian data dalam bentuk *hard copy* atau *soft copy*.
- (5) : diisi oleh pejabat berwenang apabila ada hal-hal tertentu yang perlu menjadi perhatian, misalnya penjelasan terkait dengan penolakan pembelian izin penelitian (riset)





Kementerian Keuangan Republik Indonesia
 Direktorat Jenderal Pajak
 Telepon (021) 5250208; Situs: www.ditaj.pajak.go.id
 Layanan Informasi dan Keluhan King Pajak (021) 500200
 Email: pengaduan@pajak.go.id

Lembar Persetujuan Menjadi Lokasi Penelitian (Riset)

Nama Unit: KPP Pratama Surabaya Karangpilang

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MARL WIDYANTO

NIP : 19710616 1992 01 1 001

Jabatan : Pth. Kepala FPP Pratama Surabaya Karangpilang (Kepala Sdkr Wastan I)

dengan ini menyatakan bahwa:

1. pada dasarnya Kami menerima/menolak* permohonan mahasiswa/peneliti dengan identitas seperti tersebut pada surat permohonan izin penelitian (riset) untuk melakukan penelitiannya pada unit Kami.
2. Kami bersedia membantu menjawab/memberikan data/keterangan/informasi* data/keterangan/informasi yang diajukan oleh mahasiswa/peneliti, sepanjang data/keterangan/informasi tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1993 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

(*) : coret yang tidak diperlukan.

Kotom ini dapat diisi oleh Pemohon Penelitian/Pejabat pada Unit Kerja pemohon konfirmasi/Pejabat pada Unit Kerja yang bersedia menjadi Lokasi Penelitian/Riset

Nama Mahasiswa/Peneliti : Nurcahyono

NIM/NIP/Nomor Identitas Lainnya : 17602030011019

Universitas/Instansi : Universitas Brawijaya

Bentuk Permohonan Data/Keterangan/Informasi¹

Wawancara (Daftar/Pedoman Wawancara **Ada/Tidak Ada***)

Kuesioner (Contoh Kuesioner **Ada/Tidak Ada***)

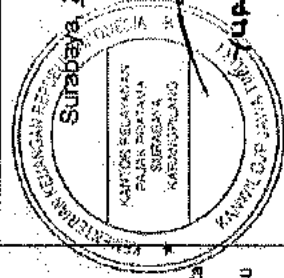
Data Statistik

No.	Jenis Data ²	Keputusan ³		Pembelian Data Dalam Bentuk ³	
		Ya	Tidak	Hard copy	Soft copy
1.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Catatan:⁵

Petunjuk Pengisian:

- # : diisi oleh pejabat berwenang pada Lokasi Unit Kerja tujuan penelitian (riset)
- (1) & (4) : diisi oleh pemohon izin penelitian (riset)/Unit Kerja pemohon konfirmasi.
- (2) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan (ya) atau penolakan (tidak).
- (3) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan pembelian data dalam bentuk hard copy atau soft copy.
- (5) : diisi oleh pejabat berwenang apabila ada hal-hal tertentu yang perlu menjadi perhatian, misalnya penjelasan terkait dengan penolakan pembelian izin penelitian (riset)



Surabaya, 25 - Feb - 2019

YAPAL WIDYANTO



Kementerian Keuangan Republik Indonesia
 Direktorat Jenderal Pajak
 Telepon (021) 5250208; Situs: www.pajak.go.id
 Layanan Informasi dan Keluhan Kring Pajak (021) 500200
 Email: pengaduan@pajak.go.id

Lembar Persetujuan Menjadi Lokasi Penelitian (Riset)

Nama Unit¹: KPP Pratama Surabaya Rungkut

Yang bertanda tangan di bawah ini²:

Nama : R. SOLEH ABDULLAHIM ANI

NIP : 19661011992031002

Jabatan : KEP PRATAMA SURABAYA RUNGKUT

dengan ini menyatakan bahwa³:

1. pada dasarnya Kami **menerima/menolak** permohonan mahasiswa/peneliti dengan identitas seperti tersebut pada surat permohonan izin penelitian (riset) untuk melakukan penelitiannya pada unit Kami.
2. Kami bersedia membantu menjawab/memberikan **sebagian/seluruh*** data/keterangan/informasi yang diajukan oleh mahasiswa/peneliti, sepanjang data/keterangan/informasi tersebut tidak bertentangan dengan ketentuan Pasal 34 Undang-undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009.

(*): coret yang tidak diperlukan.

Kolom ini dapat diisi oleh Pemohon Penelitian/Pejabat pada Unit Kerja pemohon konfirmasi/Pejabat pada Unit Kerja yang bersedia menjadi Lokasi Penelitian/Riset

Nama Mahasiswa/Peneliti : Nurcahyono
 NIM/NIP/Nomor Identitas Lainnya : 176020300111019
 Universitas/Instansi : Universitas Brawijaya

Bentuk Permohonan Data/Keterangan/Informasi¹

- Wawancara (Daftar/Pedoman Wawancara ~~Ada/Tidak Ada~~*)
 Kuesioner (Contoh Kuesioner ~~Ada/Tidak-Ada~~*)

Data Statistik:

No.	Jenis Data ⁴
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	

Keputusan²

Ya Tidak

Pemberian Data Dalam Bentuk:³

Hard copy	Soft copy
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Catatan:⁵

Petuniuk Pengisian:

- # : diisi oleh pejabat berwenang pada Lokasi Unit Kerja tujuan penelitian (riset)
 (1) & (4) : diisi oleh pemohon izin penelitian (riset)/Unit Kerja pemohon konfirmasi.
 (2) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan (ya) atau penolakan (tidak).
 (3) : diisi dengan keputusan pejabat tentang persetujuan pemberian data dalam bentuk *hard copy* atau *soft copy*.
 (5) : diisi oleh pejabat berwenang apabila ada hal-hal tertentu yang perlu menjadi perhatian, misalnya penjelasan terkait dengan penolakan pemberian izin penelitian (riset)

Surabaya, MARET 2019

R. SOLEH ABDULLAHIM ANI
 (NIP. 19661011992031002)



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL PAJAK
KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR III

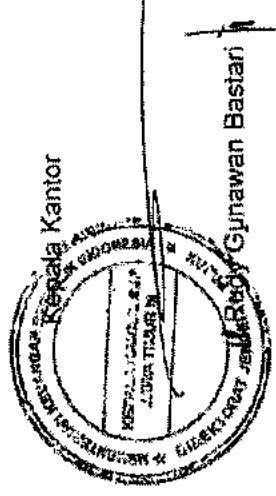
JALAN LETJEN. S. PARTAMAN NO. 100 MALANG 65122
TELEPON (0341) 403233, 403481-82; FAKSIMILE (0341) 403483; SITUS www.pajak.go.id
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK 1500200
EMAIL: pusatpengaduan@psk.go.id, informasi@prajak.go.id

Yth. Direktur P2Humas
Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak
Gedung Utama Lantai 16
Jl. Gatot Subroto No. 40-42
Jakarta

1 Maret 2019

SURAT PENGANTAR
Nomor SP – 200 /WPJ.12/2019

No	Naskah Dinas/ barang	Banyaknya	Keterangan
1.	Persetujuan Menjadi Lokasi Penelitian (Riset) a.n Nurcahyono	1 (satu) set	Disampaikan dengan hormat untuk memenuhi Nota Dinas Direktur Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat Nomor : ND-171/P.J.091/2019 Tanggal : 18 Februari 2019



Kp..BD.05/BD.0501/2019