

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA

Dedy Efriliansyah

Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Sriwijaya

Email: dedyefriliansyah7391@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen untuk mengukur variabel penelitian. Kuesioner disebarluaskan secara sensus kepada seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang sebagai responden. Data yang dikumpulkan dari instrumen kuesioner diolah menggunakan program SPSS dengan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja berarah positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang dan hubungan motivasi kerja berarah positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi pihak Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai, dengan memperhatikan kepuasan kerja seperti pemberian penghargaan, pengaturan pola mutasi yang lebih adil. Serta motivasi kerja pegawai juga perlu ditingkatkan dengan upaya seperti memberikan kesempatan mengembangkan diri serta promosi ke jabatan lebih tinggi secara adil.

Kata Kunci: *Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai.*

Abstract

This study aims to determine and analyze the influence of job satisfaction and work motivation on the performance of employees of the Palembang Middle Tax Service Office. The data used in this study is primary data using a questionnaire as an instrument to measure research variables. Questionnaires were distributed by census to all employees of the Palembang Middle Tax Service Office as respondents. The data collected from the questionnaire instrument was processed using the SPSS program with multiple linear regression analysis. The results showed that the relationship between job satisfaction has a positive and significant direction towards the performance of the Palembang Madya Tax Office employees and the relationship between work motivation has a positive and significant direction towards the performance of the Palembang Madya Tax Service employees. The results of this study are used as input for the Palembang Middle Tax Service Office to improve and increase employee performance, taking into account job satisfaction such as giving awards, setting a more equitable transfer

How to cite:	Dedy Efriliansyah (2023) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya, (8) 4, http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v8i4.11624
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

pattern. As well as employee motivation also needs to be increased with efforts such as providing opportunities for self-development and promotion to higher positions in a fair manner.

Keywords: *Job Satisfaction, Work Motivation, Employee Performance.*

Pendahuluan

Kinerja karyawan telah menjadi salah satu topik yang menjadi perhatian dan dipelajari di bidang perilaku organisasi (Pieper et al., 2019). Menurut Pandey (2019) kinerja pekerjaan adalah "tindakan, perilaku, dan hasil yang terukur yang dilakukan atau dibawa oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi". Rendahnya kinerja karyawan juga ditunjukkan dengan sistem pencapaian visi dan misi perusahaan (Maria et al., 2020; Purwadi et al., 2020; Darma et al., 2020). Peningkatan kinerja pegawai memerlukan beberapa hal seperti kompetensi yang tinggi, disiplin yang memadai, disiplin yang baik, dan budaya organisasi yang mendukung pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya (Zainurossalamia, 2020).

Tingkat kinerja karyawan yang tinggi mengarah pada produktivitas organisasi yang pada gilirannya mengarah pada kesuksesan (Wattoo et al., 2019). Kinerja merupakan kesatuan dari hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang pegawai di dalam suatu organisasi berdasarkan jangka waktu tertentu (Jauhari, 2019). Selanjutnya sebagaimana diungkapkan oleh Jauhari (2019), kinerja pegawai merupakan hal yang paling penting dari bagi suatu organisasi, dimana karyawan yang memiliki kemampuan dan keinginan untuk memberikan dan melakukan hal yang terbaik bagi organisasi dapat mendorong kinerja organisasi tersebut secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) selaku institusi pengumpul penerimaan negara yang mana lebih dari 80% penerimaan negara di dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara berasal dari sektor perpajakan sehingga diperlukan upaya yang luar biasa dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Pada tahun 2020, rasio penerimaan negara yang bersumber dari sektor perpajakan mengalami penurunan 1,5% dari tahun sebelumnya, menjadi hanya sebesar 6,9% dimana tahun 2019 berada pada rasio sebesar 8,4%. Namun demikian, penurunan penerimaan pajak sudah terjadi semenjak tahun 2014, hal ini dapat kita lihat dari rasio pajak dan capaian penerimaan dari tahun ke tahun pada tabel berikut.

Tabel 1
Rasio Pajak Indonesia Pada Tahun 2017-2021

Tahun	Realisasi Penerimaan (Triliun Rp)	Rasio Pajak (%)	Perubahan Rasio Pajak (%)
2017	1.147	8,50	turun 0,1
2018	1.315,90	8,80	naik 0,3
2019	1.332,10	8,40	turun 0,4

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya

2020	1.072,10	8,33	turun 0,07
2021	1.277,50	9,11	naik 0,78

Sumber: Laporan Tahunan DJP 2021

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa selama 6 tahun terakhir rasio pajak Indonesia selalu mengalami fluktuasi dengan kecenderungan menurun dari tahun ke tahun. Robert Pakpahan selaku Direktur Jenderal Pajak (2017-2019) menyampaikan bahwa Rasio Pajak menilai kemampuan pemerintah untuk memperoleh penerimaan pajak dari keseluruhan aktivitas perekonomian, atau dalam arti lain yakni Produk Domestik Bruto. Maka dari itu rasio pajak memperlihatkan sejauh mana pemerintah mampu membiayai berbagai pengeluaran dan keperluannya. Rasio pajak yang rendah membuat pemerintah tidak mampu banyak melakukan aktivitas yang mendukung perekonomian, sebaliknya apabila rasio pajak tinggi maka pemerintah memiliki kemampuan untuk menjalankan berbagai program pemerintah.

Dalam skala yang lebih kecil yakni regional khususnya Sumatera Selatan, Rasio Pajak terhadap Produk Domestik Regional Bruto wilayah Sumatera Selatan berdasarkan data Kajian Fiskal Regional Sumatera Selatan (Kanwil DJPbn Provinsi Sumatera Selatan) selaras dengan kondisi rasio pajak nasional yang mengalami kontraksi penurunan dari tahun ke tahun, bahkan pada tahun 2021 mengalami penurunan sebesar 0,2%. Namun demikian, wilayah kerja Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Bangka Belitung serta KPP Madya Palembang meliputi seluruh wilayah Provinsi Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung, menunjukkan adanya ketimpangan antara total pertumbuhan PDRB kedua provinsi tersebut dibandingkan dengan pertumbuhan penerimaan pajak di Kanwil DJP Sumatera Selatan dan Bangka Belitung serta KPP Madya Palembang.

Tabel 1
Rasio Pajak dan PDRB Sumatera Selatan serta
Kep. Bangka dan Belitung Pada Tahun 2017 - 2021

Tahun	Realiasi Penerimaan Pajak (Triliun Rp)	PDRB (Triliun Rp)			Perubahan PDRB	Rasio Peningkatan PDRB (%)	Rasio Pajak (%)	Perubahan Rasio Pajak
		Sumatera Selatan	Kep. Bangka dan Belitung	Total				
2017	13,507	382,886	69,865	452,751	-	3,52%	-	
2018	14,469	419,392	73,113	492,505	39,755	9	3,45% turun 0,07%	
2019	10,850	453,403	75,795	529,198	36,692	7	3,34% turun 0,11%	
2020	10,995	456,648	75,495	532,143	2,945	1	3,10% naik 0,24%	
2021	14,181	491,566	85,943	577,509	45,366	9	2,90% naik 0,20%	

Sumber: Kajian Fiskal Regional Sumatera Selatan Kanwil DJPbn Sumatera Selatan Tahun 2018, 2019, 2020, dan 2021 serta www.bi.go.id

Pada tabel 2, terlihat bahwa penerimaan pajak wilayah Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung mengalami peningkatan sebesar 4 triliun rupiah dari sebelumnya 10,995

triliun rupiah menjadi 14,181 triliun rupiah pada tahun 2021. Namun demikian, rasio pajak Sumatera Selatan justru mengalami kontraksi penurunan sebesar 0,2%. Selanjutnya pada tabel 2 pula, terlihat bahwa setiap tahun PDRB Provinsi Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung selalu mengalami peningkatan, secara total rata-rata peningkatan PDRB yang terjadi adalah sebesar 6,3% atau Rp31,189 triliun rupiah. Ketimpangan ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dibuat oleh Inriama dan Setyowati (2020), dimana PDB yang positif menunjukkan semakin tinggi pertumbuhan ekonomi suatu negara maka penerimaan pajak juga akan mengalami peningkatan, dampak positif ini konsisten dengan teori ekonomi, ketika PDB meningkat, produksi dan kegiatan usaha akan mengalami pertumbuhan, sehingga terjadi peningkatan pendapatan usaha dan laba yang pada akhirnya akan berpengaruh pada penerimaan perpajakan akan meningkat. Maka dari itu, terlihat adanya potensi penerimaan pajak yang belum secara optimal digali untuk mencapai penerimaan pajak yang optimal. Apabila dirujuk lebih jauh, hal ini menunjukkan kurangnya kinerja petugas pajak dalam mengumpulkan penerimaan perpajakan di tengah pertumbuhan ekonomi yang membaik.

Kantor wilayah menjadi instansi vertikal DJP yang ada di bawah dan memiliki tanggung jawab langsung kepada Dirjen Pajak. sesuai dengan PMK 210/2017 s.t.d.d PMK 184/2020 dan Perdirjen Pajak No. PER-07/PJ/2020 s.t.d.d. Perdirjen pajak No. PER-05/PJ/2021. Kanwil memiliki tugas untuk melakukan analisis, penjabaran, koordinasi, bimbingan, evaluasi, dan pengendalian kebijakan juga pelaksanaan tugas di sektor pajak pada wilayah kerjanya mengikuti peraturan perundang-undangan. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Provinsi Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung (Kanwil DJP Sumsel Babel) merupakan unit organisasi setingkat eselon II di Direktorat Jenderal Pajak yang memiliki tugas dan fungsi melakukan koordinasi dan pengawasan pengumpulan penerimaan pajak di wilayah Sumatera Selatan dan Kep. Bangka Belitung. Untuk tahun 2022, Kanwil DJP Sumsel Babel diberikan target penerimaan sebesar 15,5 triliun rupiah. Target tersebut kemudian dibagikan ke 13 Kantor Pelayanan Pajak di wilayah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung, dengan pembagian terbesar diterima oleh KPP Madya Palembang dengan target sebesar 5,3 triliun rupiah. Pemberian target yang besar kepada KPP Madya Palembang selaras dengan tugas pokok dan fungsi KPP Madya yakni menjadi KPP yang dikhususkan bagi wajib pajak orang pribadi dan wajib pajak badan besar tertentu yang ada dalam suatu kanwil dalam hal ini Kanwil DJP Sumsel Babel.

Namun demikian, meskipun Wajib Pajak yang terdaftar di KPP Madya Palembang merupakan Wajib Pajak yang secara skala ekonomi usahanya dikategorikan besar untuk Wilayah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung tetapi berdasarkan data dari Direktorat Jenderal Pajak selama kurun waktu 2013-2021, KPP Madya Palembang hanya mampu mencapai target penerimaan pada tahun 2014 yakni sebesar Rp 3.047.386.095.805 atau sebesar 100,7% dari target yang ditetapkan yakni Rp 3.026.115.046.428. Sedangkan tahun-tahun berikutnya KPP Madya Palembang selalu gagal mencapai kinerja terbaiknya dalam mengumpulkan penerimaan pajak, hal ini sebagaimana terlihat pada tabel 3

Tabel 2

Target dan Realisasi Penerimaan KPP Madya Palembang Pada Tahun 2013 - 2022

Tahun	Target Penerimaan	Realisasi Capaian	Persentase (%)
2013	3.454.339.070.000	2.577.693.771.427	74,6
2014	3.026.115.046.428	3.047.386.095.805	100,7
2015	4.494.495.244.104	3.317.529.531.811	73,8
2016	4.500.062.873.843	2.910.038.494.322	64,7
2017	4.040.031.795.000	2.912.112.533.406	72,1
2018	3.890.719.128.000	3.124.752.884.988	80,3
2019	6.683.054.979.000	5.279.613.433.410	79
2020	4.376.806.883.000	3.588.981.644.060	82
2021	4.661.623.088.000	5.461.623.088.000	100
2022	5.295.076.472.000		

Sumber: Laporan Tahunan Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2014-2021

Selain struktur organisasi, peraturan perundang-undangan perpajakan, diperlukan pula sumber daya manusia yang mampu bekerja dengan efektif dan efisien serta memiliki kinerja yang tinggi. Pegawai adalah aset paling berharga yang dapat membuat atau menghancurkan reputasi organisasi dan mempengaruhi capaian kinerja organisasi (Łukasik, 2017; Velasco Vizcaíno et al., 2021). DJP harus mampu untuk selalu meningkatkan dan menjaga kinerja karyawannya agar tugas pengumpulan penerimaan negara dapat dicapai dengan optimal. Dengan menunjukkan kemampuan tertinggi mereka, karyawan dapat meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi (Wassem et al., 2019). Penilaian dan pencapaian target penerimaan pajak pada laporan hasil kinerja instansi atau organisasi dapat menjadi salah satu cara untuk melihat tingkat keberhasilan atau tercapainya kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan pegawai yang termotivasi akan meningkatkan kinerjanya sehingga akan meningkatkan produktivitas atau kinerja organisasi (Nurun et al, 2017).

Dalam upaya memberikan kepuasan kerja kepada pegawainya, sejak 2015 pegawai DJP telah menerima tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja. Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 sebagaimana telah diubah dengan Perpres Nomor 96 Tahun 2017 serta peraturan pelaksanaannya, yaitu PMK Nomor 211/PMK.03/2017 menjadi landasan hukum bagi pengelola kinerja dan kepegawaian dalam melaksanakan pemberian penghargaan berupa tunjangan kinerja kepada semua pegawai DJP.

Namun demikian, kinerja pegawai KPP Madya Palembang tidak menunjukkan adanya peningkatan dalam upaya mencapai penerimaan pajak sebagaimana terlihat pada tabel 3. Sebagai contoh, pada tahun 2015 dimana pemberian insentif tambahan berupa tunjangan kinerja mulai diterapkan, penerimaan KPP Madya Palembang justru mengalami penurunan sebesar 26,9% dari sebelumnya pada tahun 2014 berhasil mencapai penerimaan 100,7%. Pada tahun ini, meskipun tambahan penghasilan berupa

tunjangan kinerja diberikan nyatanya kinerja pegawai KPP Madya Palembang dalam mengumpulkan penerimaan pajak mengalami penurunan, dimana berdasarkan data pada tabel 3. capaian penerimaannya hanya sebesar 73,8% dari target sebesar Rp4.494.495.244.104 atau sebesar Rp3.317.529.531.811.

Penurunan kinerja pegawai KPP Madya Palembang dalam mengumpulkan penerimaan pajak pada tahun 2016 kembali mengalami penurunan, dimana pada tahun 2016 KPP Madya Palembang hanya mampu mengumpulkan penerimaan pajak sebesar Rp2.910.038.494.322 atau hanya sebesar 64,7% dari target yang ditetapkan sebesar 4.500.062.873.843. capaian ini bahkan lebih kecil dari capaian tahun 2015 yang sebesar Rp3.047.386.095.805. Apabila dibandingkan dengan tahun 2014 ketika tambahan penghasilan berupa tunjangan kinerja belum diberikan, capaian kinerja pegawai KPP Madya Palembang pada tahun 2016 tercatat lebih kecil dimana pada tahun 2014 KPP Madya Palembang mampu mengumpulkan penerimaan pajak sebesar Rp3.047.386.095.805.

Upaya selanjutnya untuk memotivasi pegawainya dan wujud penghargaan DJP terhadap pegawainya yang berkinerja sangat baik, telah ditetapkan Peraturan Menteri Keuangan mengenai promosi jabatan di lingkungan DJP melalui manajemen talenta yang mengacu pada PMK Nomor 60/PMK.01/2016 sebagaimana telah diubah dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017. Identifikasi calon *talent* dilakukan melalui pemetaan pegawai, seleksi administrasi, pemantauan rekam jejak dan integritas, konfirmasi calon *talent*, dan pemeringkatan.

Pada proses pemetaan pegawai, para pegawai dipetakan menggunakan diagram pemetaan berdasarkan kinerja dan kompetensinya sehingga pegawai yang berkinerja tinggi dan memiliki kompetensi paling luas akan dijadikan *talent*. Dengan data dan informasi yang telah dikumpulkan, ditentukan daftar nama calon talent (*short list*) yang akan dibawa ke forum pimpinan Direktorat Jenderal Pajak. Selanjutnya, forum pimpinan Direktorat Jenderal Pajak menetapkan jabatan target yang akan diisi oleh *talent* dan menetapkan *talent* dari daftar terpilih calon *talent* di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang berisi semua calon *talent* terpilih dari semua unit kerja dan kantor pelayanan di Direktorat Jenderal Pajak. Forum pimpinan Direktorat Jenderal Pajak dapat memutuskan apakah seorang pegawai masuk dalam *talent pool* atau tidak berdasarkan rekomendasi atasan langsungnya atau bukti-bukti lain yang dapat dipertanggungjawabkan. Melalui manajemen talenta, setiap pegawai akan memperoleh kesempatan yang setara dalam pengembangan karir. Pengembangan kompetensi dan karir yang ada dalam tahapan manajemen talenta juga bermanfaat sebagai sarana perwujudan aktualisasi diri pegawai.

Tabel 3

Jumlah Talent dan Promosi Talent Jabatan Pengawas Pada Tahun 2018-2022

Tahun	Jumlah Talent (pegawai)	Jumlah Yang Promosi (pegawai)	Persentase Talent Yang Promosi (%)
2018	753	356	47
2019	325	278	85

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya

2020	372	225	60
2021	501	245	48
2022	780	192	25

Sumber: Direktorat Jenderal Pajak

Berdasarkan tabel 4 di atas, penerapan ketentuan mengenai *talent pool* baru diterapkan pada tahun 2018 meskipun ketentuan mengenai hal tersebut telah diberlakukan sejak tahun 2016. Kondisi tersebut menyebabkan ketidakpastian bagi para pegawai perihal jenjang karir mereka, terutama bagi para pegawai yang secara ke pangkatan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Penundaan penerapan peraturan mengenai manajemen talenta di Kementerian Keuangan khususnya di Direktorat Jenderal Pajak menyebabkan banyak calon *talent* yang seharusnya sudah ditetapkan pada tahun 2016 menjadi tertunda sampai tahun 2018 sebagaimana terlihat pada tabel 4 dimana jumlah *talent* yang ditetapkan pada tahun 2018 yakni sebanyak 753 pegawai. Namun demikian, jumlah *talent* yang sangat banyak tersebut tidak diiringi jumlah pegawai yang dipromosikan, dimana hanya sebanyak 47% yakni sebanyak 356 orang pegawai yang dipromosikan. Kondisi ini berlangsung setiap tahun sampai tahun 2022 dimana jumlah *talent* yang ditetapkan atau dipersiapkan untuk dipromosikan lebih banyak daripada jumlah pegawai yang dipromosikan, dimana secara rata-rata jumlah *talent* yang dipromosikan hanya sebanyak 53% dari jumlah *talent* yang ditetapkan.

Penundaan pemberlakuan PMK Nomor 60/PMK.01/2016 sebagaimana telah diubah dengan PMK Nomor 161/PMK.01/2017 yang semula seharusnya diterapkan tahun 2016 menjadi tahun 2018 tampaknya berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Madya Palembang. Sebagaimana terlihat pada tabel 3, pada tahun 2016 penerimaan KPP Madya Palembang mengalami penurunan dibandingkan tahun 2015 yang semula sebesar Rp3.317.529.531.811 atau sebesar 73,8% dari target yang ditetapkan menjadi Rp2.910.038.494.322 yakni 64,7% dari target yang ditetapkan meskipun target tahun 2016 ditetapkan lebih rendah daripada target tahun 2015. Rendahnya capaian kinerja pegawai KPP Madya Palembang dalam mengumpulkan penerimaan pajak kembali berlanjut di tahun 2017, meskipun peraturan mengenai promosi pegawai mengalami perubahan dan penyempurnaan tetapi capaian penerimaan KPP Madya Palembang hanya sebesar 72,1% meskipun target yang diberikan lebih kecil daripada tahun 2016 yakni sebesar Rp4.040.031.795.000.

Selanjutnya, pada tahun 2018 Direktorat Jenderal Pajak telah menerapkan peraturan mengenai calon *talent* yang siap dipromosikan dimana sebagaimana terlihat pada tabel 4 ditetapkan 753 orang calon *talent* tetapi dari jumlah tersebut hanya sebanyak 356 orang pegawai yang dipromosikan. Penerapan aturan promosi pegawai tersebut tampaknya belum berdampak signifikan atas kinerja pegawai KPP Madya Palembang, hal ini terlihat dari capaian penerimaan KPP Madya Palembang tahun 2018 hanya sebesar 80,3% meskipun target yang ditetapkan lebih rendah daripada tahun 2017.

Upaya peningkatan kinerja pegawai pajak juga dilakukan melalui peningkatan motivasi pegawai. Berdasarkan Laporan Tahunan DJP 2020, Tujuan mutasi pegawai DJP

salah satunya adalah untuk mendukung tercapainya target penerimaan pajak. Dengan demikian, kinerja pegawai menjadi pertimbangan utama dalam mutasi pegawai. Pegawai dengan kinerja Sangat Baik dan Baik perlu untuk diberikan tantangan yang lebih besar untuk mendukung penerimaan pajak di unit/jabatan dengan klasifikasi lebih tinggi. Sementara pegawai yang berkinerja Biasa akan dimutasikan ke unit/jabatan dengan klasifikasi yang sama, dan untuk pegawai yang berkinerja Kurang/Tidak Baik akan dimutasikan ke unit/jabatan dengan klasifikasi lebih rendah.

Direktorat Jenderal Pajak telah membuat sistem pola mutasi dan promosi melalui Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-01/PJ/2012 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor PER-25/PJ/2015 yang mengatur pola mutasi jabatan karir untuk jabatan struktural eselon IV dan jabatan fungsional selain tingkat Utama dan Madya. Peraturan Dirjen Pajak ini dibuat sebagai landasan dalam penentuan pola mutasi pegawai dimana terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang baik, sebagai penghargaan organisasi atas kinerjanya dan diharapkan akan meningkatkan motivasinya dalam bekerja maka pegawai dimaksud akan dimutasikan ke tempat yang memiliki kriteria kantor lebih tinggi dari tempat sebelumnya atau dimutasi ke daerah asal pegawai. Sebagaimana disampaikan oleh Robbins dan Judge (2015) bahwa salah satu indikator dalam memotivasi kinerja pegawai adalah melalui penilaian hasil kerja dan penghargaan atas hasil atau prestasi kerja pegawai.

Dengan sistem mutasi dan promosi yang mengedepankan aspek kinerja dan kemampuan pegawai, diharapkan setiap pegawai DJP termotivasi untuk terus meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi, dengan melihat data pada tabel 3. Sebagai contoh, pada tahun 2015 dimana pengaturan mengenai pola mutasi yang lebih baik mulai diterapkan, penerimaan KPP Madya Palembang justru mengalami penurunan sebesar 26,9% dari sebelumnya pada tahun 2014 berhasil mencapai penerimaan 100,7%. Kondisi ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Alase dan Akinbo (2021), Deng (2020), Abdelmoula & Boudabbousa (2020), Miah (2018), Mehrzad & Rostan (2021), Ravikumar et al (2020) yang melihat adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja yang diantaranya berupa mutasi dan promosi dengan peningkatan kinerja pegawai.

Kepuasan kerja saling terkait dalam bagaimana seseorang memperhatikan, merefleksikan, dan menjiwai tentang tanggung jawabnya (Ali et al., 2018). Kepuasan kerja adalah fungsi dari keinginan seseorang untuk konsisten terhadap keterlibatan atau kontribusi yang dirasakan dari pekerjaannya (Ali et al., 2018). Kepuasan kerja merupakan intuisi tanggung jawab yang baik yang dilakukan dari penilaian karakteristik (Hidayah & Tobing, 2018). Kepuasan kerja erat kaitannya dengan hasil kerja karyawan dalam melakukan usahanya (Novariani dan Ramli, 2020; Imran, Mariam, Aryani dan Ramli, 2020). Kepuasan kerja adalah perspektif mental karyawan yang mencakup cara mereka merasa tentang pekerjaan mereka dan organisasi pengusaha. Selain itu, kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari pencapaian nilai-nilai pekerjaan (Courtney & Yonkong, 2017).

Penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja diantaranya yang dilakukan oleh Lina, Badia, dan Supardi (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial dan simultan dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel terpenting dalam bidang perilaku organisasi karena setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang merupakan filosofi eksistensial organisasi tersebut (Abdul Khaliq dan Muhammad Ali, 2019). Gupta & Garg (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa karyawan tidak puas dengan perilaku atasannya seperti, membayar gaji, kebijakan internal, peluang promosi dan manajemen organisasi, salah satu konsekuensi terpenting dari ketidakpuasan kerja adalah penurunan kinerja secara kuantitatif dan kualitatif.

Penelitian di atas selaras dengan penelitian yang membuktikan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Ratnasari Et Al, 2019; Phuong & Vinh, 2020; Kurniawan & Anindita, 2020; Omar et al, 2020; Abdelmoula & Boudabbousa, 2020; Miah, 2018; Mehrzad & Rostan, 2021). Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Adiyasa & Widiyanti (2018), Subakti (2013), dan Sidabutar (2017) menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rendahnya capaian kinerja pegawai KPP Madya Palembang dalam mengumpulkan penerimaan pajak terus berlanjut untuk tahun-tahun berikutnya meskipun tambahan tunjangan kinerja telah diberikan. Hal ini berbeda dengan beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya seperti penelitian yang dilakukan Ichsan, Badia, dan Zunaidah (2019) dimana pemberian kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan Ojogbo (2018), Alase dan Akinbo (2021), Din Radi (2020), Deng (2020), Miah (2018), Aziri (2019), Mehrzad and Rostan (2021) yang melihat adanya hubungan yang positif dan signifikan antara pemberian insentif kepada pegawai sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja dengan peningkatan kinerja. Penelitian oleh Octavian et al. (2017) meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Rizaldi (2017) meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian Badrianto & Ekhsan (2019) tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian di atas selaras dengan penelitian yang membuktikan adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (Hemakumara, 2020; Ojogbo, 2018; Rakowska, 2017; Olusadum dan Anulika, 2019; Setiawan, 2020; Alase dan Akinbo, 2021; Shoeb Ahmad, 2021). Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2020), Cahya, Ratnasari dan Putra (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan Abdullah (2018) menyebutkan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, didapat rumusan masalah penelitian yaitu kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai KPP Madya Palembang serta adanya hasil atau kesimpulan dari beberapa penelitian yang berbeda-beda tentang faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (*research gap*). Hal ini ditunjukkan dari temuan-temuan yang belum seragam dan adanya perbedaan pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian ini dilakukan pengujian lebih lanjut terhadap temuan-temuan empiris variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Maka dari itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Palembang. Sehubungan dengan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah yang berwenang dalam menghimpun penerimaan negara berupa pajak. Lokasi dari penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang yang beralamat di Jl. Tasik No.1, Kambang Iwak, Palembang, Sumatera Selatan. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode survei, dimana penulis membagikan kuesioner untuk pengumpulan data. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu pendekatan kuantitatif, menurut Sugiyono (2021) penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan yakni untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Selanjutnya akan dilakukan beberapa uji yakni, uji validitas uji reliabilitas, analisis statistik parametrik, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas, analisis regresi linier berganda, analisis koefisien korelasi, uji koefisien determinasi. Lalu dilakukan uji hipotesis dengan uji parsial, uji statistik f.

Hasil dan Pembahasan

A. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y). berdasarkan hasil pengujian menggunakan aplikasi SPSS 2.4 diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Coefficients ^a		
		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients
		B		Beta
1	(Constant)	20.695	1.909	
	Kepuasan Kerja	0.256	0.073	0.278
	Motivasi Kerja	0.445	0.056	0.633

Sumber: Diolah dari Kuesioner

Berdasarkan tabel 1, hasil analisis regresi linier berganda data dinyatakan dengan persamaan berikut:

$$Y = 20,695 + 0,256 X_1 + 0,445X_2 + e$$

Dari persamaan nilai estimasi fungsi regresi linier berganda diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta menunjukkan nilai positif dengan nilai sebesar 20,695. Hal ini menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai KPP Madya Palembang bila tanpa dipengaruhi variabel bebas berupa Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja, maka besarnya variabel Kinerja Pegawai sebesar 20,695.
2. Nilai koefisien regresi variabel Kepuasan Kerja sebesar 0,256 menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja berarah positif sebesar 0,256 terhadap kinerja pegawai, berarti apabila kepuasan kerja meningkat satu satuan maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan sebesar 0,256.
3. Nilai koefisien regresi variabel Motivasi Kerja berpengaruh sebesar 0,445. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan motivasi kerja berarah positif sebesar 0,445 terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa meningkatnya 1 satuan motivasi kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,445.

B. Koefisien Korelasi (r)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menggunakan aplikasi SPSS 2.4, diperoleh hasil koefisien korelasi (r) sebagaimana terlihat pada tabel 4.14.

Tabel 2
Hasil Uji Koefisien Korelasi (r)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.874 ^a	0.763	0.759	2.377971

Sumber: Diolah dari Kuesioner

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa nilai koefisien korelasi (r) antara variabel bebas yakni kepuasan kerja dan motivasi kerja dengan variabel terikat yaitu kinerja pegawai sebesar 0,874 atau 87,4%. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi atau hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat memiliki tingkat hubungan yang sangat kuat karena mendekati nilai 1.

C. Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan tabel 4.14 diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,763, hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yaitu kepuasan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) dapat menjelaskan variabel terikat yakni kinerja pegawai (Y) sebesar 76,3% sedangkan sisanya sebesar 23,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini seperti disiplin kerja, komunikasi kerja, dan gaya kepemimpinan (Busro, 2018).

D. Hasil Uji Hipotesis

Penelitian ini menggunakan program komputer *Statistical Package for Social Sciences (SPSS) For Windows ver. 24.0*. Hasil pengolahan data disajikan dalam bentuk deskriptif untuk memaparkan deskripsi data dengan menggunakan analisis inferensial guna mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian, yaitu variabel Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai.

E. Hasil Uji Parsial

Uji parsial digunakan untuk menguji signifikansi koefisien dari setiap variabel bebas guna melihat besaran pengaruh variabel bebas berupa kepuasan kerja (X_1) dan motivasi kerja (X_2) secara parsial terhadap variabel terikat yakni kinerja pegawai (Y) pada KPP Madya Palembang. Adapun kriteria penilaiannya sebagai berikut:

1. Apabila nilai sig. < 0,05, maka secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen atau bebas terhadap variabel terikat atau dependen.
2. Apabila nilai sig. > 0,05, maka secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel independen atau bebas terhadap variabel terikat atau dependen.

Adapun hasil uji parsial dengan program SPSS 2.4 adalah sebagai berikut.

Tabel 3
Analisis Regresi Linier Berganda Uji Parsial

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.695	1.909		10.842	0.000
	Kepuasan Kerja	0.256	0.073	0.278	3.514	0.001

Motivasi Kerja	0.445	0.056	0.633	8.009	0.000
----------------	-------	-------	-------	-------	-------

Sumber: Diolah dari Kuesioner

Berdasarkan data pada tabel 3, Hasil uji parsial dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada variabel Kepuasan Kerja (X_1) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 (lebih kecil dari pada nilai $\alpha=0,05$). Artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya Palembang. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis pertama yakni Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima.
2. Pada variabel Motivasi Kerja (X_2) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih rendah dari pada nilai $\alpha=0,05$). Artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada KPP Madya Palembang. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis kedua yakni Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan dapat diterima.

F. Hasil Uji F (Uji Model)

Uji kesesuaian model atau uji F dalam penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi kelayakan model persamaan regresi dalam menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil pengujian dan pengolahan data, diperoleh hasil pengujian sebagai berikut.

Tabel 4
Hasil Uji F (Uji Model)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2059.803	2	1029.901	182.130	.000 ^b
	Residual	638.986	113	5.655		
	Total	2698.789	115			

Sumber: Diolah dari Kuesioner

Berdasarkan hasil pada Tabel 4, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 karena nilai signifikansi 0,000 lebih rendah daripada 0,05 maka dapat dikatakan bahwa model regresi linier yang diperoleh layak digunakan untuk menjelaskan bahwa semua variabel independen yakni kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan atau bersama-sama dan signifikan mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja pegawai.

Berdasarkan analisis distribusi frekuensi terhadap item pernyataan dalam kuesioner yang merupakan penjabaran dari masing-masing variabel penelitian diperoleh hasil bahwa untuk variabel kepuasan kerja yang merupakan penjabaran dari 5 (lima) dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut yakni

kepuasan terhadap pekerjaan, kepuasan terhadap imbalan, kepuasan terhadap supervisi/atasan, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kesempatan promosi sebagian besar responden merasa puas dengan kondisi saat ini. Hasil ini menunjukkan bahwa item pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan telah mampu menjelaskan dimensi kepuasan kerja sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2015).

Item pernyataan dari variabel penelitian motivasi kerja yang merupakan penjabaran dari 3 (tiga) dimensi yakni oleh kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement n-Ach*), Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power n-pow*) dan Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation n-aff*) menunjukkan hasil bahwa sebagian besar responden merasa termotivasi dengan kondisi saat ini. Hasil ini menunjukkan bahwa item pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan telah mampu menjelaskan dimensi motivasi kerja sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2015).

Berdasarkan analisis distribusi frekuensi terhadap item pernyataan dalam kuesioner yang merupakan penjabaran dari masing-masing variabel penelitian diperoleh hasil bahwa untuk variabel kinerja pegawai yang merupakan penjabaran dari 5 (lima) dimensi yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut yakni kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian sebagian besar responden merasa bahwa pegawai yang menjadi bawahannya telah menunjukkan kinerja yang baik. Hasil ini menunjukkan bahwa item pernyataan dalam kuesioner yang dibagikan telah mampu menjelaskan dimensi kinerja sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2015).

Hasil analisis yang didapatkan pada penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga hipotesis pertama dapat diterima. Salah satu tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja organisasi tersebut. Kepuasan kerja karyawan tidak hanya dilihat dari aspek pelaksanaan pekerjaan itu sendiri tetapi juga berkaitan dengan interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan lingkungan kerja (Robbins & Judge, 2015). Kepuasan kerja saling terkait dalam bagaimana seseorang memperhatikan, merefleksikan, dan menjiwai tentang tanggung jawabnya (Ali et al., 2018). Karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja cenderung lebih efektif dalam bekerja dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas, sehingga kinerja organisasi juga akan berdampak positif (Bharata, Zunaidah, & Diah, 2016). Oleh karena itu, kepuasan dalam bekerja akan membuat seorang pegawai berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian dari Novariani dan Ramli (2020); Imran et al (2020); Badia et al (2019); Khaliq dan Ali (2019); Gupta dan Garg (2017); Ratnasari et al (2019); Phuong dan Vinh (2020); Kurniawan dan Anindita (2020); Omar et al (2020); Abdelmoula dan Boudabbousa (2020); Miah (2018); dan Mehrzad dan Rostan (2021) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji regresi dan hipotesis kedua diperoleh hasil variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Palembang. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah motivasi. Motivasi karyawan di perusahaan harus menjadi perhatian serius dalam mengelola sumber daya manusia (Village & Asaari, 2020). Berdasarkan *grand theory* mengenai motivasi yang disampaikan oleh Abraham Maslow melalui “A Theory of Human Motivation” terlihat bahwa untuk memenuhi kebutuhan tingkat atas, seorang individu haruslah memenuhi kebutuhan tingkat bawahnya terlebih dahulu dan menggunakan keinginan tersebut sebagai hal untuk memotivasi mereka, motivasi itulah yang harus menjadi dorongan dalam diri pegawai KPP Madya Palembang untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Badrianto & Ekhsan (2019) dimana motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2017) “Motivasi kerja adalah keadaan yang mendorong seorang karyawan untuk meraih target dan motifnya. Setiap organisasi memiliki tujuan yang hendak dicapai, sehingga sangat penting adanya keterlibatan manusia dalam hal ini pegawai. Untuk dapat mengarahkan pegawai agar melaksanakan kerja yang sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan, maka seorang pimpinan organisasi harus dapat memahami hal-hal yang menjadi motivasi setiap pegawai dalam organisasinya. Hal ini dikarenakan motivasi sebagai landasan perilaku yang akan mendorong tindakan dan sikap para pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian dari Rizaldi (2017), Octavian et al. (2017), Alase dan Akinbo (2021), Deng (2020), Abdelmoula dan Boudabbousa (2020), Miah (2018), Mehrzad and Rostan (2021), Ravikumar et al (2020) yang melihat adanya hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang. Motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Palembang.

BIBLIOGRAFI

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Adelina da Cruz Carvalho, I Gede Riana, Augusto de C. Soares. 2020. *Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance*.
- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Ahmad Pinayungan Dongoran, Nazaruddin, and Rulianda Purnomo Wibowo. 2019. *Analysis of effect of leadership style, work motivation and work ability to employee satisfaction in increasing performance of harvesters*.
- Alase, Gbenga Ayofe1, Akinbo, and Tina Martha. 2021. *Employee Motivation and Job Performance: Empirical Evidence from Nigeria*.
- Albrecht, S.L., Bakker, A.B., Gruman, J.A., Macey, W.H. and Saks, A.M. 2015, "Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: an integrated approach", *Journal of Organizational Effectiveness*, doi: 10.1108/JOEPP-08-2014-0042.
- Ali, M., Lodhi, S.A., Raza, B., Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: Mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions. *Pakistan Journal of Commerce Social Sciences*, 12(1), 253–282.
- Alonderiene, R. and Majauskaite, M. 2016, "Leadership style and job satisfaction in higher education institutions", *International Journal of Educational Management*, doi: 10.1108/IJEM-08-2014-0106.
- Amin, M., Aldakhil, A. M., Wu, C., Rezaei, S., & Cobanoglu, C. 2017. The structural relationship between TQM, employee satisfaction and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (4), 1256 – 1248.
- Anam Siddique, M., Danial Aslam, H., Khan, M., Urooj Fatima, M. and Victor, J. 2011, "Impact of academic leadership on faculty's motivation, and organizational effectiveness in higher education system", *International Journal of Business and Social Science*.
- Ankur Jain, Bhuwan Gupta and Meenakshi Bindal. 2019. *A Study of Employee Motivation in Organization*.
- Anna Rakowska, Marzena Cichorzewska, And Susana De Juana-Espinosa. 2017. *Satisfaction and Organizational Commitment of Employees of Local Administration – Results of Pilot Studies*.

- Arenas, A., Taberbero, C. and Briones, E. 2011, "Qu_e Determina el Desempe~no en la Toma de Decisiones de Hombres y Mujeres?", *Revista de Psicolog_ia del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 27 No. 1, pp. 55-66, doi: 10.5093/tr2011v27n1a6.
- Arezo Mehrzad and Pierre Rostan. 2021. Job satisfaction of women employees of the public sector of Afghanistan.
- Astri Novalia, Zunaidah, dan Yuliansyah M. Diah. 2016. Pengaruh Fungsi Pengawasan Dan Pemberian Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Penyadap Karet Di Kebun Balai Penelitian Sembawa, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 14 No.2 Juni 2016.
- Aytaç Aydın, Sebahattin Tiryaki. 2018. Impact of Performance Appraisal on Employee Motivation and Productivity in Turkish Forest Products Industry: A Structural Equation Modeling Analysis.
- Bharata, Zunaidah, Yuliansyah M. Diah, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di PT Pupuk Sriwidjaja Palembang (Kasus Di Divisi Teknologi), *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* Vol. 14 No.2 Juni 2016.
2020. Ravikumar, Kokila Mohan, and Vedantam Seetha Ram. 2020. The Influence of Job Rotation Practices on Employee Performance, Mediation Effect of Human Factor and Motivation.
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Mehmood, S. A., Khuhro, M. A., & Akhtar, M. S. 2019. Does servant leadership behavior induces positive behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological safety, and turnover intention. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(4.12).
- Brohi, N. A., Jantan, A. H., Sobia, A. M., & Pathan, T. G. 2018. Does servant leadership style induce positive organizational behaviors? A conceptual study of servant leadership, psychological capital, and intention to quit relationship. *Journal of International Business and Management*, 1(1), 1–15.
- Budi, Setiyawan dan Waridin. 2006. Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja di Divisi Radiologi RSUP Dokter Kariadi, Semarang: *JRBI*. Vol 2. No 2. Hal: 181-198.
- Cahyono, Suharto. 2005. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Tengah, *JRBI*, Vol.1.
- Danu Ade Setiawan. 2020. A Qualitative Study of Employees' Motivation Factors on Organization : A Case Study from a Company in Indonesia

Darma, D. C., Purwadi, P., Sundari, I., Hakim, Y. P., & Pusriadi, T. 2020. Job Characteristics, Individual Characteristics, Affective Commitments and Employee Performance. *Research and Review: Human Resource and Labour Management*, 10(1), 7-18. DOI: 10.5281/zenodo.3719117.

Copyright holder:

Dedy Efriliansyah (2023)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

