

## Analisis Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara

Yusuf Riza<sup>1</sup>, Sugeng Mulyono<sup>2</sup>, Kohar Adi Setia<sup>3</sup>

Mahasiswa Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Gajayana Malang, Indonesia<sup>1</sup>

Dosen Universitas Gajayana Malang, Indonesia<sup>2,3</sup>

Email: [jreeza@gmail.com](mailto:jreeza@gmail.com)<sup>1</sup>, [sugengmulyono36@gmail.com](mailto:sugengmulyono36@gmail.com)<sup>2</sup>, [koharadi2017@gmail.com](mailto:koharadi2017@gmail.com)<sup>3</sup>

### Abstrak

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan target atau rencana yang dibebankan kepadanya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik berupa faktor internal maupun eksternal pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel yang diambil secara jenuh yakni seluruh pegawai (KPP) Pratama Malang Utara yang berjumlah 92 orang dan dianalisa menggunakan metode Analisis Jalur Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (3) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. (4) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. (6) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. (7) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Kata kunci: motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, kinerja

### PENDAHULUAN

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Malang Utara merupakan salah satu unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang tugas utamanya menghimpun penerimaan pajak khususnya di wilayah Kecamatan Blimbing dan Lowokwaru Kotamadya Malang. Dalam empat tahun terakhir KPP Pratama Malang Utara baru bisa melampaui target penerimaan tahunan yaitu untuk Tahun Pajak 2017. Dari target yang ditetapkan sebesar Rp 509.681.712.000, telah direalisasikan dengan pencapaian sebesar Rp 529.430.101.033 (103,87%). Sedangkan untuk Tahun Pajak 2014 sampai 2016 berturut-turut realisasinya adalah sebesar 84,67%, 98,20% dan 94,46% dari target yang telah ditetapkan.

KPP Pratama Malang Utara merupakan salah satu kantor pelayanan pajak terbaik yang ada di wilayah kerja Jawa Timur. Hal ini terlihat dari beberapa predikat yang diperoleh di tahun 2018 yaitu: (1) Bahwa KPP Pratama Malang Utara diusulkan untuk mendapatkan predikat Wilayah Bebas Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) dalam rangka pembangunan Zona Integritas (sebutan atau predikat yang diberikan kepada kementerian atau lembaga yang pimpinan atau jajarannya mempunyai niat atau komitmen untuk mewujudkan WBK dan WBBM) melalui upaya pencegahan korupsi, reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan public. (2) Bahwa KPP Pratama Malang Utara telah terpilih sebagai 3 (tiga) besar Kantor Pelayanan Terbaik tingkat Direktorat Jendetal Pajak tahun 2018. (3) Bahwa KPP Pratama Malang Utara telah mengikuti seleksi Kantor Pelayanan

Terbaik tingkat Kementerian Keuangan Tahun 2018 dan akhirnya menduduki peringkat dua., dan (4) Bahwa KPP Pratama Malang Utara dan sebelas KPP lainnya ditunjuk oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak sebagai KPP *Piloting* aplikasi *Taxpayer Accounting* mulai 1 Juli 2018 sampai dengan 31 Desember 2018. *Piloting* tersebut meliputi penerapan modul *Revenue Accounting System* (RAS) dan proses bisnis penjurnalan akuntansi di KPP yang ditunjuk. RAS sendiri merupakan system yang digunakan untuk melakukan pencatatan akuntansi *double entry*.

Para Pegawai KPP Pratama Malang Utara rata-rata memiliki kinerja yang tinggi atau maksimal. Hal ini dapat dilihat dari Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang memiliki skor rata-rata di atas 100%. Penilaian atas kinerja pegawai didasarkan pada Kontrak Kinerja dan Nilai Perilaku pegawai yang bersangkutan untuk menghasilkan Nilai Kinerja Pegawai dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Menurut Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, kinerja adalah hasil dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dan pegawai selama periode tertentu. Menurut Robbins (2006), kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Mathis dan Jackson, 2006:278). Simamora (2006:327) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai tingkat dimana para pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja pegawai. Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Untuk meningkatkan kinerja tersebut, karyawan butuh motivasi dan lingkungan kerja yang baik. Menurut Herzberg seperti dikutip Siagian (2002:107), motivasi kerja diartikan sebagai, "Daya pendorong yang mengakibatkan seseorang mau dan rela mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi." Herzberg (dalam Robbins dan Judge, 2013:205) memperkenalkan teori motivasi hygiene atau yang sering disebut dengan teori dua faktor, yang berpendapat bahwa hubungan individu dengan pekerjaannya merupakan hubungan dasar dan bahwa sikap seseorang terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu tersebut. Herzberg juga menyatakan bahwa terdapat faktor yang diinginkan seseorang terhadap pekerjaan mereka.

Maslow mengusulkan bahwa motivasi adalah hasil dari upaya seseorang memenuhi lima kebutuhan dasar: fisiologis, keselamatan, sosial, harga diri dan aktualisasi diri. Menurut Maslow, kebutuhan ini dapat menciptakan tekanan internal yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang. Hartzell (2014). Untuk mencapai kebutuhan tersebut perlu ditunjang dengan lingkungan kerja yang baik. Menurut Render & Heizer (2001:239), lingkungan kerja merupakan lingkungan fisik tempat karyawan bekerja yang mempengaruhi kinerja, keamanan dan mutu kehidupan kerja mereka. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal.

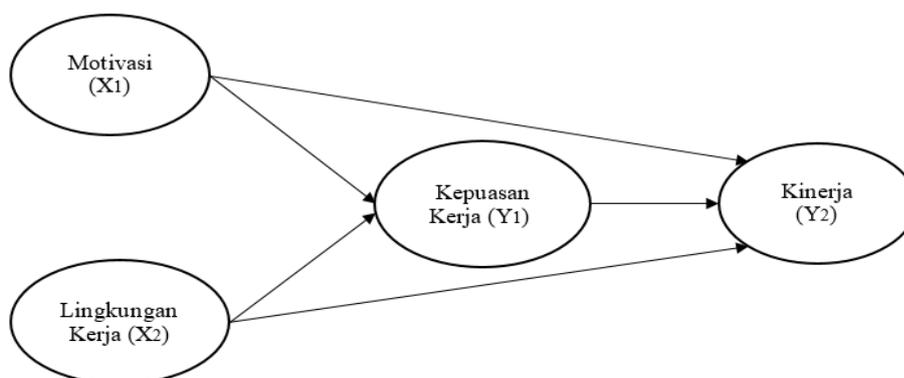
Sunyoto (2012:43) mengemukakan "Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain." Menurut Sedarmayanti (2009:21) definisi lingkungan kerja adalah sebagai berikut: "Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok".

Namun demikian, kinerja pegawai yang tinggi tidak selalu berbanding lurus dengan tercapainya target penerimaan kantor. Penerimaan pajak banyak dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor tersebut setidaknya dapat dikategorikan dalam lima kategori, yaitu: (i)

Peraturan perpajakan, (ii) Faktor-faktor yang berkaitan dengan basis pemajakan, (iii) Faktor-faktor yang berkaitan dengan mekanisme pengawasan dan pemotongan/pemungutan pajak, (iv) Tingkat ketidakpatuhan pajak (*tax evasion*) dan keterlambatan pembayaran pajak, (v) Faktor-faktor terkait lainnya. (Rosid, 2016)., faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Menurut Luthans (2006:243), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang.

Menurut Robbins dan Judge (2013:74), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka, sementara orang yang tidak puas memegang perasaan negatif terhadap pekerjaan mereka. Sedangkan Hariandja (2002:290) mengemukakan bahwa: "Kepuasan kerja merupakan sejauhmana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya." Oleh karena itu, Penulis tertarik untuk meneliti tentang faktor apa yang mempengaruhi pegawai KPP Pratama Malang Utara untuk tetap menjaga kinerjanya di level atas. Dalam penelitian ini Penulis akan meneliti tentang motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja yang diduga dapat meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara.

Penelitian ini membahas tentang pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, yang dilaksanakan di KPP Pratama Malang Utara. Objek pada penelitian ini adalah seluruh pegawai KPP Pratama Malang Utara yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Lingkup penelitian ini tidak mencakup masalah kinerja penerimaan pajak, melainkan terbatas pada faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Data penelitian adalah data pegawai per tanggal 17 Desember 2018. Sebagai ilustrasi penelitian ini dapat dibuatkan kerangka pemikiran seperti berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, tinjauan pustaka dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1: Motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- H2: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
- H3: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H4: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
- H6: Motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai.
- H7: Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

Penelitian eksplanatori ini bertujuan untuk menguji dugaan mengenai adanya hubungan antar variabel dari masalah yang sedang diselidiki di dalam hipotesis. Sumber data digolongkan menjadi data primer dan data sekunder. Data primer berupa data yang didapat dari sumber responden melalui kuesioner yang dibagikan ke 92 sampel penelitian yang diambil secara sensus, sedangkan data sekunder berupa data yang telah dikumpulkan dan dilaporkan oleh pihak lain atau dari sumber diluar responden. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial. Metode Deskriptif Analisis merupakan metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data sesuai dengan yang sebenarnya kemudian data-data tersebut disusun, diolah dan dianalisis untuk dapat memberikan gambaran mengenai masalah yang ada (Sugiyono, 2008:105). Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan metode Partial Least Square (PLS). PLS dapat digunakan pada setiap jenis skala data (nominal, ordinal, interval, rasio) serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. PLS juga digunakan untuk mengukur hubungan setiap indikator dengan konstruksinya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Hasil pengujian validitas dan realibilitas disajikan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen**

Variabel	Indikator	Uji Validitas			Uji Reliabilitas		
		r hit	r tabel	Ket.	Alpha C.	Batas	Ket.
Motivasi (X1)	X1.1 (Pencapaian)	0.911	0.361	Valid	0.954	0.600	Reliabel
	X1.2 (Prestasi)	0.924	0.361	Valid			
	X1.3 (Pengkakuan)	0.939	0.361	Valid			
	X1.4 (Kemajuan)	0.967	0.361	Valid			
	X1.5 (Tanggung jawab)	0.873	0.361	Valid			
Lingkungan Kerja (X2)	X2.1 (Penerangan/cahaya di tempat kerja)	0.894	0.361	Valid	0.794	0.600	Reliabel
	X2.2 (Sirkulasi udara ditempat kerja)	0.843	0.361	Valid			
	X2.3 (Kebisingan di tempat kerja)	0.482	0.361	Valid			
	X2.4 (Keamanan di tempat kerja)	0.888	0.361	Valid			
Kepuasan Kerja (Y1)	Y1.1 (Kesetiaan)	0.936	0.361	Valid	0.947	0.600	Reliabel
	Y1.2 (Kejujuran)	0.913	0.361	Valid			
	Y1.3 (Kreatifitas)	0.945	0.361	Valid			
	Y1.4 (Kepemimpinan)	0.846	0.361	Valid			
	Y1.5 (Tingkat gaji)	0.952	0.361	Valid			
	Y1.6 (Kompensasi tidak langsung)	0.834	0.361	Valid			
Kinerja (Y2)	Y2.1 (Kualitas kerja)	0.963	0.361	Valid	0.974	0.600	Reliabel
	Y2.2 (Kuantitas)	0.932	0.361	Valid			
	Y2.3 (Ketepatan waktu)	0.944	0.361	Valid			
	Y2.4 (Efektivitas)	0.960	0.361	Valid			
	Y2.5 (Kemandirian)	0.960	0.361	Valid			

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Hasil uji validitas instrumen dengan Korelasi Pearson terhadap angket motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja diperoleh nilai  $r$  hitung setiap item memenuhi syarat yaitu  $>0,361$  sehingga 20 item valid dan dapat dilanjutkan. Sedangkan hasil uji reliabilitas instrumen dengan Cronbach Alpha terhadap angket motivasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja diperoleh nilai Cronbach Alpha memenuhi syarat yaitu  $>0,600$  sehingga variabel yang digunakan adalah reliabel.

#### Pengujian Model Hubungan Antar Variabel (*Goodness of Fit*)

Hasil *goodness of fit* disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil *Goodness of Fit*

	AVE	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	Communality
X1	0.735	0.932	0.909	0.735
X2				0.648
Y1	0.652	0.918	0.891	0.652
Y2	0.856	0.967	0.958	0.856

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 2 diperoleh nilai AVE memenuhi syarat ( $\geq 0.5$ ), nilai Cronbach Alpha memenuhi syarat ( $\geq 0.7$ ), dan nilai Composite Reliability memenuhi syarat ( $\geq 0.5$ ). Dari hasil tersebut maka seluruh syarat terpenuhi dan dapat dilanjutkan pada model struktural.

#### Hasil *Outer Loading*

Dari hasil analisis, diperoleh loading factor yang dapat dijadikan sebagai landasan untuk menentukan indikator mana yang paling kuat mempengaruhi variabel. Berikut adalah *loading factor* yang dihasilkan masing-masing indikator untuk variabel terkait.

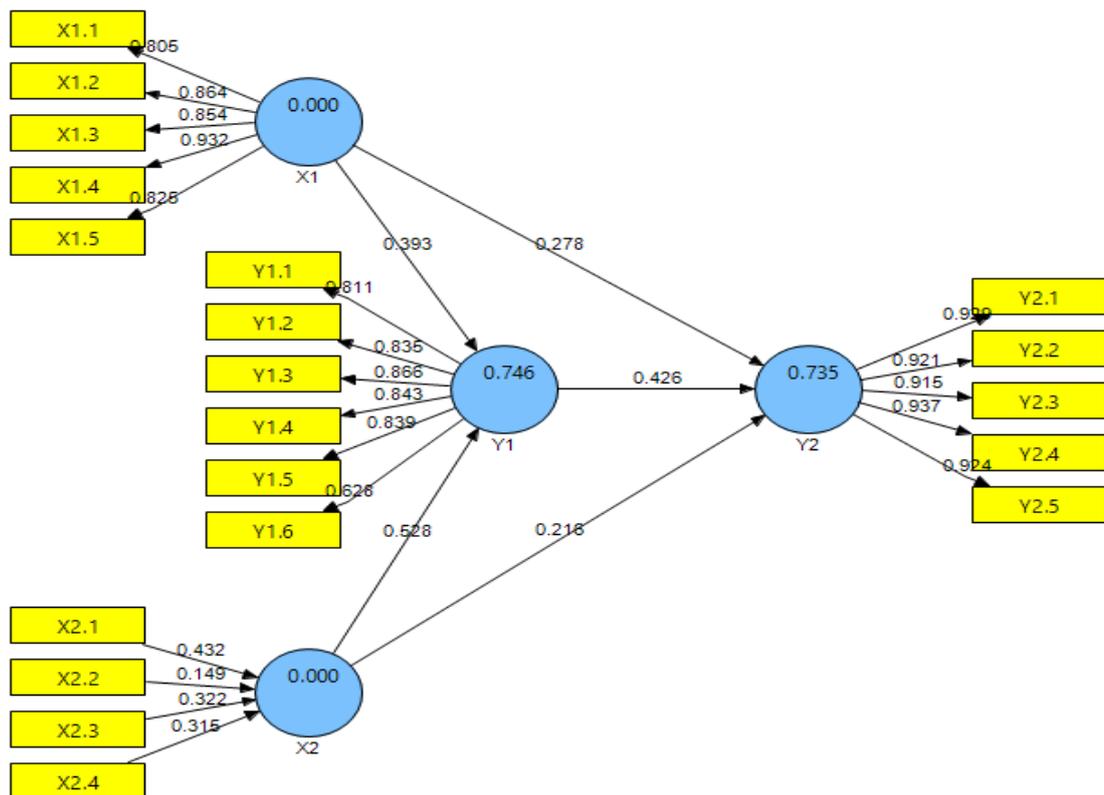
Tabel 3. Hasil *Loading Factor*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	P-value
X1.1 ← X1	0.805	0.803	0.043	0.043	18.720	0.000
X1.2 ← X1	0.864	0.861	0.025	0.025	34.638	0.000
X1.3 ← X1	0.854	0.851	0.031	0.031	27.321	0.000
X1.4 ← X1	0.932	0.930	0.014	0.014	67.134	0.000
X1.5 ← X1	0.825	0.817	0.036	0.036	22.895	0.000
X2.1 → X2	0.432	0.416	0.068	0.068	6.318	0.000
X2.2 → X2	0.149	0.145	0.049	0.049	3.015	0.003
X2.3 → X2	0.322	0.344	0.084	0.084	3.831	0.000
X2.4 → X2	0.315	0.314	0.041	0.041	7.626	0.000
Y1.1 ← Y1	0.811	0.803	0.042	0.042	19.450	0.000
Y1.2 ← Y1	0.835	0.826	0.038	0.038	22.043	0.000
Y1.3 ← Y1	0.866	0.861	0.030	0.030	29.216	0.000
Y1.4 ← Y1	0.843	0.839	0.037	0.037	22.824	0.000
Y1.5 ← Y1	0.839	0.836	0.027	0.027	31.302	0.000
Y1.6 ← Y1	0.628	0.625	0.055	0.055	11.518	0.000
Y2.1 ← Y2	0.929	0.926	0.015	0.015	60.309	0.000
Y2.2 ← Y2	0.921	0.920	0.014	0.014	67.432	0.000

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	P-value
Y2.3 ← Y2	0.915	0.911	0.021	0.021	43.491	0.000
Y2.4 ← Y2	0.937	0.934	0.015	0.015	61.435	0.000
Y2.5 ← Y2	0.924	0.919	0.020	0.020	47.148	0.000

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Berdasarkan Tabel 3 dari variabel motivasi, diketahui bahwa indikator kemajuan (X1.4) merupakan ukuran terkuat dengan nilai loading faktor paling besar yaitu 0,932. Sementara itu dari variabel lingkungan kerja, diketahui bahwa indikator penerangan/cahaya di tempat kerja (X2.1) merupakan ukuran terkuat dengan nilai loading faktor paling besar yaitu 0.432. Indikator kreatifitas (Y1.3) merupakan ukuran terkuat dari variabel kepuasan kerja dengan nilai loading faktor paling besar yaitu 0,866. Terakhir dari variabel kinerja, diketahui bahwa indikator efektivitas (Y2.4) merupakan ukuran terkuat dari variabel kinerja karena memiliki nilai loading faktor paling besar yaitu 0,937.



Gambar 2. Model Penelitian dengan *Partial Least Square*

### Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Berdasarkan data empirik yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan. Berikut disajikan hasil pengujian hipotesis berdasarkan nilai koefisien jalur dan T-Statistik/P-value.

Tabel 4. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

	Koefisien Jalur	Standard Error	T Statistics	P-value	Keterangan
X1 → Y1	0.393	0.061	6.391	0.000	Signifikan
X1 → Y2	0.278	0.055	5.060	0.000	Signifikan
X2 → Y1	0.528	0.054	9.788	0.000	Signifikan
X2 → Y2	0.216	0.058	3.693	0.000	Signifikan
Y1 → Y2	0.426	0.074	5.784	0.000	Signifikan
X1 → Y1 → Y2	0.167	0.039	4.260	0.000	Signifikan
X2 → Y1 → Y2	0.225	0.045	4.960	0.000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2019

Dari 7 hipotesis, terdapat 7 hipotesis yang diterima/ signifikan dengan menggunakan kriteria nilai signifikansi kurang dari taraf nyata 5% atau 0,05. Cara lain dapat menggunakan nilai statistik t hitung lebih dari t tabel 1,960.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Ini berarti bahwa motivasi yang diukur melalui lima indikator yaitu pencapaian, prestasi, pengakuan, kemajuan dan tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Dalam hal ini indikator yang paling kuat membentuk variabel motivasi adalah kemajuan. Setiap pegawai menginginkan agar pekerjaannya saat ini mengalami kemajuan. Kemajuan yang diraih dari hasil usahanya merupakan wujud dari motivasi pegawai yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai yang bersangkutan. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara, maka akan berdampak langsung terhadap semakin tingginya kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alam dan Monica (2015) serta Hanafi dan Yohana (2017), yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara yang termotivasi dalam pekerjaannya dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

### 2. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Ini berarti bahwa motivasi yang diukur melalui lima indikator yaitu pencapaian, prestasi, pengakuan, kemajuan dan tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Dalam hal ini indikator yang paling kuat membentuk variabel motivasi adalah kemajuan. Kemajuan yang dicapai oleh tiap-tiap pegawai akan mendorongnya untuk meningkatkan kinerjanya selama ini. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara, berdampak terhadap semakin tingginya kinerja pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alam dan Monica (2015), Hamdani dan Zulfikar (2017), Akbar (2014), Sanuddin dan Widjojo (2013), Hanafi dan Yohana (2017), Riyanto, Sutrisno dan Ali (2017), serta Almusaddar, Ramzan dan Raju (2018), yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerjanya.

### **3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Ini berarti bahwa lingkungan kerja yang diukur melalui empat indikator yaitu penerangan/cahaya di tempat kerja, sirkulasi udara ditempat kerja, kebisingan di tempat kerja dan keamanan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Dalam hal ini indikator yang paling kuat membentuk variabel lingkungan kerja adalah penerangan/cahaya di tempat kerja. Penerangan yang baik di dalam setiap ruangan akan menambah kepuasan pegawai. Pegawai menyukai lingkungan kerjanya karena penerangan yang ada tidak terlalu silau dan tidak terlalu redup, sehingga sangat menunjang pekerjaannya. Selain itu, pegawai tidak memiliki rasa takut kalau berada di ruangan lain, misalnya di toilet atau gudang berkas, karena ruangan-ruangan tersebut memiliki penerangan yang bagus. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Semakin baik lingkungan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara, maka akan berdampak langsung terhadap semakin tingginya kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Budy dan Hartini (2017) serta Hanafi dan Yohana (2017) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara.

### **4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Ini berarti bahwa lingkungan kerja yang diukur melalui empat indikator yaitu penerangan/cahaya di tempat kerja, sirkulasi udara ditempat kerja, kebisingan di tempat kerja dan keamanan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Dalam hal ini indikator yang paling kuat membentuk variabel lingkungan kerja adalah penerangan/cahaya di tempat kerja. Penerangan yang memadai dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada. Pegawai tidak akan terganggu dengan masalah penerangan, sehingga dapat bekerja dengan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Semakin baik lingkungan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara, maka akan berdampak terhadap semakin tingginya kinerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hamdani dan Zulfikar (2017), Budy dan Hartini (2017) serta Riyanto, Sutrisno dan Ali (2017) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara.

### **5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Ini berarti bahwa kepuasan kerja yang diukur melalui enam indikator yaitu kesetiaan, kejujuran, kreatifitas, kepemimpinan, tingkat gaji dan kompensasi tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara. Dalam hal ini indikator yang paling kuat membentuk variabel kepuasan kerja adalah kreatifitas. Dengan kreatifitas yang dilakukan selama ini dapat menimbulkan kepuasan tersendiri bagi pegawai. Pegawai dapat membuat aplikasi sederhana yang dapat membantu meringankan beban kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara, berdampak terhadap semakin tingginya kinerja pegawai yang bersangkutan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Alam dan Monica (2015), Akbar (2014), Budy dan Hartini (2017), Sanuddin dan Widjojo (2013), Hanafi dan Yohana (2017), serta Almusaddar, Ramzan dan Raju (2018), yang membuktikan bahwa

kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Malang Utara, maka dapat meningkatkan kinerjanya.

#### **6. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara melalui kepuasan kerja. Ini berarti bahwa motivasi yang diukur melalui lima indikator yaitu pencapaian, prestasi, pengakuan, kemajuan dan tanggung jawab berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini indikator yang paling kuat membentuk variabel motivasi adalah kemajuan. Kemajuan yang dicapai oleh tiap-tiap pegawai akan mendorongnya untuk meningkatkan kinerjanya selama ini. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Semakin tinggi motivasi akan berdampak tidak langsung terhadap semakin tingginya kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hanafi dan Yohana (2017) yang membuktikan bahwa motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa pegawai KPP Pratama Malang Utara yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kinerjanya melalui kepuasan kerja.

#### **7. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara melalui kepuasan kerja. Ini berarti bahwa lingkungan kerja yang diukur melalui empat indikator yaitu penerangan/cahaya di tempat kerja, sirkulasi udara ditempat kerja, kebisingan di tempat kerja dan keamanan di tempat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara melalui kepuasan kerja. Dalam hal ini indikator yang paling kuat membentuk variabel lingkungan kerja adalah penerangan/cahaya di tempat kerja. Penerangan yang memadai dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang ada. Pegawai tidak akan terganggu dengan masalah penerangan, sehingga dapat bekerja dengan optimal. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Semakin baik lingkungan kerja akan berdampak tidak langsung terhadap semakin tingginya kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Budy dan Hartini (2017) serta Hanafi dan Yohana (2017) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara melalui kepuasan kerja.

#### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H1 diterima. (2) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H2 diterima. (3) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H3 diterima. (4) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H4 diterima. (5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H5 diterima. (6) Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H6 diterima. (7) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan bahwa hipotesis H7 diterima.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat disampaikan saran dan implikasinya sebagai berikut: (1) Peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara perlu dilakukan dengan meningkatkan motivasi kerja dan perbaikan lingkungan kerja secara berkelanjutan. Cara meningkatkan motivasi kerja dapat diwujudkan melalui indikator kemajuan (*advancement*), yaitu bagaimana cara agar pegawai KPP Pratama Malang Utara selalu meningkatkan kualitas penyelesaian pekerjaannya. Sementara itu, perbaikan lingkungan kerja dapat diwujudkan melalui indikator penerangan di tempat kerja, yaitu tersedianya penerangan yang baik di seluruh ruangan sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Peningkatan kepuasan kerja dapat diwujudkan melalui indikator kreatifitas, yaitu dengan cara memberikan ruang kepada pegawai KPP Pratama Malang Utara untuk berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai contohnya adalah pembuatan aplikasi untuk mengadministrasikan berkas induk Wajib Pajak, aplikasi untuk menerbitkan Surat Tagihan Pajak (STP), aplikasi untuk membuat Surat Permintaan Penjelasan atas Data dan atau Keterangan (SP2DK), aplikasi untuk menunjang pelayanan di Tempat Pelayanan Terpadu (e-TPT) dan lain sebagainya. Yang terakhir adalah peningkatan kinerja dapat diwujudkan melalui indikator efektivitas, yaitu pegawai KPP Pratama Malang Utara diharapkan untuk mampu bekerja secara efektif agar target kinerja yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan maksimal.

(2) Dalam penelitian ini, peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai KPP Pratama Malang Utara dapat dilakukan dengan meningkatkan motivasi dan tersedianya lingkungan kerja yang baik. Namun demikian, masih diperlukan untuk mempertimbangkan faktor lain (yang tidak diteliti dalam penelitian ini), sehingga bisa memaksimalkan kepuasan kerja maupun kinerja pegawai seperti yang diharapkan. Adapun faktor-faktor yang lainnya seperti kompetensi, disiplin, evaluasi penilaian kinerja dan kompensasi yang juga perlu untuk dilakukan evaluasi. (3) Peneliti mendatang diharapkan untuk melakukan penelitian lanjutan berkenaan dengan generalisasi teori dengan menambah tiga hal. Pertama, variasi sampel, dilakukan dengan memasukkan sebagian atau seluruh sampel Kantor Pelayanan Pajak di Jawa Timur atau di Kantor Wilayah DJP Jawa Timur III pada khususnya dan di seluruh Indonesia pada umumnya. Kedua, menambah variabel penelitian yang belum dimasukkan ke dalam penelitian ini. Ketiga, menggunakan alat analisis alternatif yang dapat memberikan spesifikasi bagi pemecahan masalah yang terkait dengan masalah peningkatan kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, Dimas Rizky. (2014). *Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kecamatan Tambaksari Surabaya*. Kebijakan dan Manajemen Publik Volume 2, Nomor 1, Januari 2014.
- Alam, Iskandar Ali dan Monica, Lidya Tasya. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 5 No. 2 April 2015 : 242 -265.
- Almusaddar, Ayman. A. S., Ramzan, Sara Ravan and Raju, Valliappan. (2018). *The Influence of Knowledge, Satisfaction, and Motivation on Employee Performance through Competence*. *International Journal of Business and General Management (IJBGM) Vol. 7, Issue 5, Aug - Sep 2018; 21-40*.
- Budy, Doddy Astya dan Hartini. (2017). *Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Sinjaraga Santika Sport*. Jurnal Online Internasional & Nasional Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta Vol.20 No.1, Januari – Juni 2017.
- Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak Tahun 2017. di [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id), diakses 30 November 2018.

- Ghozali, Imam. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Structural Equation Modelling*, Edisi II. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Hamdani, Zulfikar. (2017). *Pengaruh Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bireuen)*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 18, No. 2, Agt 2017.
- Hanafi, Bayu Dwilaksono dan Yohana, Corry. (2017). *Pengaruh Motivasi, dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja Karyawan, dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada PT. BNI Lifeinsurance*. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis (JPEB) Vol. 5 No.1 Maret 2017.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Hartzell, Sherri. (2014). *Principles of Management*. study.com, diakses 30 November 2018.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi* 10th. Edisi Indonesia. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Nawawi, Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Render, Barry & Heizer, Jay. (2001). *Prinsip-Prinsip Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Riyanto, Setyo, Sutrisno, Ady and Ali, Hapzi. (2017). *The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. International Review of Management and Marketing Vol 7 Issue 3 2017*.
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P, and Judge, A. T. (2013). *Organizational Behavior. Fifteenth Edition*, USA: Pearson International Edition, Prentice Hall.
- Rosid, Arifin. (2016). *Penentuan target penerimaan pajak: Apa dan bagaimana peran otoritas pajak?* di <https://arifinrosid.com>, diakses 30 November 2018.
- Sani, Achmad dan Machfudz, Masyhuri. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. UIN-Malang, Maliki Press.
- Sanuddin, Florida Dessy Putri dan Widjojo, A.M. Rosa. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa*. Modus Vol. 25 (2):217-231, 2013.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Simamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siagian, Sondang P. (2002). *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi*, Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.