



Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi pada Kantor KPP Madya Dua Semarang

Nikolaus Eko Budiyanto¹, Indarto², Yuli Budiati³

Magister Manajemen Universitas Semarang Indonesia.

Corresponding author: faniamutiara@walisongo.ac.id

ARTICLE INFO

Article history

Received :

Accepted :

Published :

Kata Kunci:

Beban Kerja;

Kompetensi;

Kepuasan Kerja;

Kinerja Pegawai.

Keyword:

Workload;

Competence;

Job Satisfaction;

Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian yang kami lakukan memiliki tujuan untuk meneliti pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang, dan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini termasuk jenis *explanatory research*, dengan membagikan Angket Kuesioner berupa pertanyaan terbuka dan tertutup kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang sebanyak 110 orang. Serta termasuk dalam penelitian kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)* dengan pendekatan *SmartPLS*. Hasil Penelitian ini menunjukkan kepuasan kerja dapat memediasi dua variabel bebas yaitu beban kerja dan kompetensi. Selain itu beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai.

ABSTRACT

The research we conducted had the aim of examining the effect of workload and competence on the performance of KPP Madya Dua Semarang employees, and using job satisfaction as an intervening variable. This research is a type of *explanatory research*, by distributing questionnaires in the form of open and closed questions to 110 employees of KPP Madya Dua Semarang. And included in quantitative research. The analysis technique used in this research is *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* with the *SmartPLS* approach. The results of this study indicate that job satisfaction can mediate two independent variables, namely workload and competence. In addition, workload does not have a significant effect directly on employee performance, while competence has a direct effect on employee performance.

PENDAHULUAN

Manusia merupakan sebuah aset dalam setiap organisasi. Sehingga pengelolaan manusia sebagai sumber daya merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai kinerja terbaik sebuah organisasi karena selain faktor keterampilan serta keahlian, membangun perilaku kondusif pegawai juga perlu dilakukan oleh manajemen untuk memperoleh kinerja terbaik (Scott & Pandey, 2005). Sedangkan menurut Ahmudi et al., (2018), kinerja merupakan perilaku pegawai dengan kriteria yang perusahaan miliki untuk dilakukan setiap pegawai agar tercapai tujuan perusahaan. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama - sama dengan maksud untuk menghasilkan hal - hal tertentu, apakah produk yang kasat mata atau jasa yang kurang terlihat langsung (Ainswort et.al. 2007). Organisasi atau instansi merupakan tempat berbagai potensi manusia untuk bekerjasama, berinteraksi, saling membutuhkan serta tersusun pada suatu struktur guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. SDM adalah faktor paling utama pada sebuah perusahaan dilihat dari berbagai faktor lain selain modal usaha. Oleh karena itu pengelolaan terhadap SDM wajib dilakukan secara maksimal sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Menurut Mangkunegara (2010) kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang atau pegawai dalam melakukan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dapat disimpulkan kinerja pegawai yaitu tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan pegawai dinamakan dengan kompetensi, kompetensi pegawai seperti yang di katakan di atas, sangat berperan dalam kelangsungan perusahaan, kompetensi sendiri merupakan jenis keahlian, pengetahuan, pendidikan dan kemampuan untuk menjalankan suatu kegiatan yang efektif (Simamora, 2004).

Kompetensi adalah salah satu faktor paling bermanfaat untuk membantu organisasi menciptakan budaya. Bagi seorang pegawai yang memiliki kompetensi dan menjadi sumber daya manusia yang unggul di perusahaan serta mampu mencapai tujuan perusahaan, tidak jarang pekerjaan yang diberikan justru menjadi beban tersendiri bagi pegawai. Peneliti melihat adanya fenomena di KPP Madya Dua Semarang masih nampak kurang optimal. KPP Madya Dua Semarang merupakan instansi vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak yang bernaung di bawah Kementerian Keuangan. Dalam pelaksanaan tugasnya, KPP Madya Dua Semarang diberikan target sesuai dengan fungsi Direktorat Jenderal Pajak. Fungsi tersebut antara lain penerimaan pajak, kepatuhan pelaporan, edukasi dan pelayanan perpajakan, penegakan hukum, pengolahan data, pengelolaan SDM, kinerja organisasi, dan pengelolaan keuangan. Dengan berbagai macam fungsi tersebut, seorang Kepala Kantor Pelayanan Pajak dituntut untuk dapat memenuhi tujuan organisasi sesuai lingkungannya masing - masing sehingga tujuan utama dari berdirinya Kantor Pelayanan Pajak untuk dapat mengumpulkan penerimaan negara agar dapat membiayai pembangunan dan kepentingan negara dapat tercapai secara optimal. Agar tujuan utama tersebut dapat tercapai, maka seorang pemimpin harus dapat mengelola semua sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya. KPP Madya Dua Semarang terdiri dari 113 pegawai yang terdiri dari pelaksana, pejabat struktural, pejabat fungsional dan Kepala KPP Madya Dua Semarang. Sasaran organisasi tersebut diterjemahkan ke dalam target yang wajib dipenuhi kepala kantor, baik secara personal maupun secara kolektif dalam wujud Kontrak Kinerja yang didalamnya mencakup Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang capaiannya diawasi oleh kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak. Kinerja Pegawai Madya Dua Semarang masih belum mencapai target pekerjaan yang diharapkan. Tahun 2021 beberapa indikator pekerjaan yang sudah mencapai target pekerjaan, di tahun 2022 malah mengalami penurunan bahkan kurang dari 100%. Beberapa indikator pekerjaan seperti edukasi dan pelayanan yang efektif turun menjadi 86,20%, penegakan hukum yang efektif turun menjadi 98%, SDM yang kompeten turun menjadi 85%, organisasi yang berkinerja tinggi turun menjadi 97% dan pengelolaan keuangan yang optimal turun menjadi 94%. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja KPP Madya Dua Semarang masih belum optimal.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pegawai salah satunya adalah beban kerja. Beban kerja dapat mengarahkan, membuat patuh seseorang dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai pegawai. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan (Arianty, 2014), dan (Kurnianto, 2016), yang menyimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai atau dengan kata lain beban kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana semakin baik sebuah beban kerja yang dimiliki oleh sebuah organisasi atau instansi, maka akan semakin baik juga kinerja pegawai dari organisasi atau pegawai tersebut. Faktor lain yang tidak kalah penting yaitu kompetensi. Faktor yang datangnya dari internal pegawai dapat mempengaruhi dalam pencapaian kinerja pegawai itu sendiri. Sedangkan kemampuan pegawai tersebut dinamakan dengan kompetensi, kompetensi pegawai seperti yang di katakan di atas, sangat berperan dalam kelangsungan instansi, kompetensi sendiri merupakan jenis keahlian, pengetahuan, pendidikan dan kemampuan untuk menjalankan suatu kegiatan yang efektif (Simamora, 2004). Kompetensi bermanfaat untuk bagi organisasi menciptakan budaya kerja sumber daya manusia, seleksi pegawai, manajemen kinerja, perencanaan, dan sebagainya (Zulfikar, dkk, 2023). Kesuksesan dan keberhasilan sumber daya manusia atau

organisasi ditentukan oleh kompetensi pegawainya karena kompetensi dapat mendorong pegawai untuk mencapai kinerja terbaik bagi organisasi. Tercapainya target pekerjaan yang ditetapkan oleh organisasi dapat dipengaruhi oleh kompetensi, pengetahuan, dan keahlian pegawai melaksanakan pekerjaan tersebut. Pengetahuan pegawai tentang pekerjaan tersebut dapat menentukan apakah mereka menguasainya dengan baik. Standar kompetensi yang diharapkan oleh organisasi harus sesuai dengan posisi atau tanggung jawab pegawai tersebut.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Adam, F., & Kamase, J. (2019) dengan judul “*The effect competence and motivation to satisfaction and performance.*” dalam penelitian ini menggunakan kinerja pegawai dan kepuasan sebagai variabel dependen serta kompetensi dan motivasi sebagai variabel independen, penelitian ini menyatakan bahwa adanya pengaruh secara signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai, ketika kompetensi naik maka kinerja pegawai akan naik. Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan peneliti terdahulu, penulis menemukan gap antar variabel. Variabel beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pernah dibuktikan oleh Bruggen, (2015), Sumiyati et al., (2021) dan Widayat et al (2023) sementara hasil kontroversi lain ditunjukkan pada penelitian Johari (2018), Saifuddin & Claudia (2021) yang menunjukkan tidak adanya signifikansi. Begitu pula dengan Variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dibuktikan oleh Nugraha, Tahjawati (2017), Cahyaningrat, Erviantono (2018) sementara hasil penelitian lain yang tidak konsisten pada Badriah, (2017), Hidayat (2021). Berdasarkan gap penelitian terdahulu tersebut dihadirkanlah kepuasan kerja (Suprayitno, dkk, 2023). Dari penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh beban kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Madya Dua Semarang.

KAJIAN LITERATUR

Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kinerja

Optimal atau tidaknya kinerja pegawai dalam sebuah organisasi atau instansi, dipengaruhi oleh beban kerja yang didapatkan oleh pegawai tersebut. Hal ini sesuai dengan studi yang telah dilakukan oleh Bruggen, (2015), menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara beban kerja dan kinerja. Gagasan tersebut juga sejalan dengan temuan empiris yang ditemukan oleh Patta & Firman, (2021) yang mengatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Target pekerjaan harus sama dan seimbang dengan kemampuan serta kapasitas pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pamungkas et al., (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh negatif signifikan antara beban kerja fisik dan beban kerja mental terhadap kinerja.

H1: Beban kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Manusia di dalam organisasi memiliki fungsi yang sangat penting untuk mencapai visi dan misi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Wibowo (2012:323) yang mengatakan setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai, barulah dapat disebut sebagai sebuah keberhasilan. Untuk mencapai keberhasilan, diperlukan landasan yang kuat berupa kompetensi yang dimiliki karyawan. Adanya sebuah kompetensi yang dimiliki individu juga akan mampu mempengaruhi kinerja sebuah organisasi atau instansi. Kompetensi yang terdiri dari intelektual, penampilan, konsekuensi, eksplorasi dan spiritual memiliki pengaruh signifikan pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Almusaddar, (2018); Kurniawan et al., (2018), menyatakan hal yang sama. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap karyawan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja.

H2: Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Beban kerja terhadap Kepuasan Kerja

Beban kerja terhadap kinerja pegawai. Secara alamiah, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Setelah dimediasi oleh kepuasan kerja, sifat alaminya tetap tidak berubah. Namun, pada penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja dapat membuat kinerja meningkat. Tingkat beban kerja yang sedang dimediasi oleh kepuasan tinggi terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Sunyoto, (2012) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri karyawan sehingga memicu stres. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut, kecepatan kerja, volume kerja yang terlalu tinggi dan sebagainya. Beban kerja yang harus dilaksanakan karyawan hendaknya merata, sehingga dapat dihindari adanya karyawan yang memiliki beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit (Sutarto, 2006). Berdasarkan uraian di atas diambil hipotesis penelitian sebagai berikut.

H3: Beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Teori Herzberg mengatakan kompetensi merupakan faktor intrinsik yang memengaruhi kepuasan seseorang. Hal ini sesuai dengan yang dilakukan Berlian, (2018), dalam pemaparannya mengatakan bahwa kompetensi menunjukkan pengaruh positif serta signifikan pada kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki keyakinan akan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan di dalam perusahaan dapat mendorong mereka untuk bekerja lebih keras, dengan timbal balik antara karyawan dan perusahaan sehingga membuat karyawan puas. Nikolajevaite & Egle Sabaityte, (2016), menunjukkan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan tetapi pengaruhnya tidak kuat pada kepuasan kerja. Penilaian kompetensi meningkatkan peluang untuk melakukan tugas secara konsisten, dengan keyakinan bahwa karyawan yang sibuk setiap saat, dapat mengorganisir atau mengatur pekerjaan, akan menunjukkan kepuasan kerja lebih tinggi dan pimpinan perusahaan dapat mengontrol perusahaan agar perusahaan tetap kondusif sehingga kepuasan karyawan perusahaan terus terjaga.

H4: Kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Penting untuk menilai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dalam perilaku organisasi yang pada akhirnya mengarah pada kinerja organisasi (Lannoo & Verhofstadt, 2016). Ini karena karyawan yang sangat puas akan mengungguli rekan-rekan mereka yang tidak puas (Yuen et al., 2018). Banyak penelitian yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung hadir di tempat kerja (yaitu absensi rendah), membuat lebih sedikit kesalahan (yaitu kualitas), lebih produktif, dan memiliki niat yang lebih kuat untuk bertahan di organisasi (Sánchez-Beaskoetxea & Coca García, 2015). Menurut penelitian Omar et al., (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja. Dharmanegara et al., (2016) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Beban kerja terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Perkembangan teori dua faktor Herzberg yang membagi faktor menjadi eksternal dan internal. Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja pegawai. Secara alamiah, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Setelah dimediasi oleh kepuasan kerja, sifat alamiahnya tetap tidak berubah. Namun, pada penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja dapat membuat kinerja meningkat. Tingkat beban kerja yang sedang dimediasi oleh kepuasan tinggi terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Sunyoto, (2012) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri karyawan sehingga memicu stres. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut, kecepatan kerja, volume kerja yang terlalu tinggi dan sebagainya. Beban kerja yang harus dilaksanakan karyawan hendaknya merata, sehingga dapat dihindari adanya karyawan yang memiliki beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit (Sutarto, 2006).

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan.

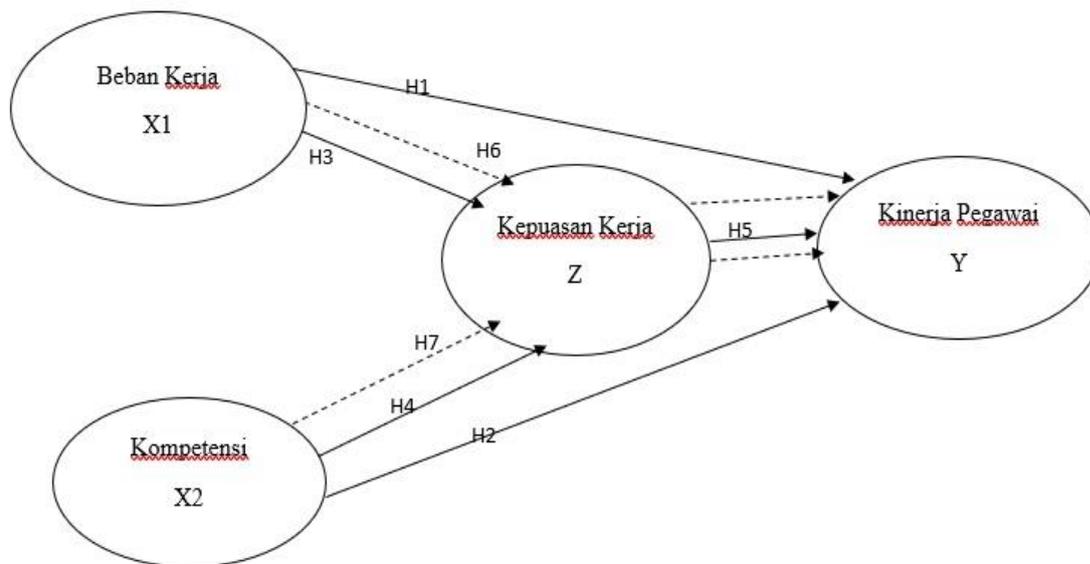
Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja

Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi sebuah kepuasan sehingga akan tercipta optimalisasi kinerja karyawan adalah kompetensi. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan, (2017); Renyut et al., (2017); Semakin tinggi kompetensi karyawan, kinerja meningkat secara positif signifikan melalui kepuasan kerja. Hal ini berkaitan dengan manajemen perusahaan terkait yaitu kebijakan, program dan mekanisme yang terkait dengan kompetensi. Oleh karena itu pimpinan perlu meninjau berbagai hal seperti pola, media dan materi pendidikan, pelatihan serta memberikan keterampilan bagi karyawan. Selain itu, perlu ada perubahan dalam pola dan beban kerja serta merumuskan tindakan dan evaluasi yang tepat berkaitan dengan sikap disiplin, integritas dan inovasi untuk karyawan.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Di waktu tertentu sebuah instansi melakukan sebuah evaluasi kerja guna mengetahui kinerja masing-masing pegawai. Salah satu indikasi untuk mengukur kinerja pegawai adalah melalui prestasi kerja. Namun permasalahan yang terjadi selama ini adalah kinerja pegawai belum optimal. Kurang optimalnya kinerja pegawai disebabkan oleh beberapa hal antara lain kompetensi, komitmen, budaya kerja dan kepuasan kerja. Kurniawan et al., (2018), menyatakan bahwa peningkatan kompetensi dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, serta sikap pegawai berbanding lurus dengan peningkatan kinerja. Kemudian faktor selanjutnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Untuk itu organisasi / instansi perlu mendorong pegawai mereka dan berusaha untuk menjaga kepuasan pekerjaan sepanjang waktu.

Hal tersebut akan membantu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pegawai sepanjang waktu. Untuk lebih jelasnya keterkaitan antara pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian kali ini menggunakan *explanatory research*. Menurut Sugiyono, (2017) *explanatory research*. Peneliti menggunakan metode penilaian kuantitatif. Pengumpulan datanya menggunakan instrumen penelitian, serta analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. antar variabel tersebut dan menunjukkan hubungan antar variabel. Jenis dan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan secara langsung dari responden atau sumbernya melalui penyebaran Angket Kuesioner kepada seluruh responden, yaitu pegawai KPP Madya Dua Semarang. Dalam penelitian ini yang akan menjadi populasi adalah pegawai dari mulai staf sampai dengan pimpinan yang berjumlah 112 orang atau semua pegawai KPP Madya Dua Semarang, teknik pengambilan sampel dengan teknik sensus artinya seluruh pegawai KPP Madya Dua Semarang sebagai sampel penelitian sebanyak 112 orang selain peneliti. Ada 2 Angket Kuesioner yang tidak kembali hingga menjadi 110 responden. Kompetensi diukur dengan motivasi berprestasi, bertanggung jawab, percaya diri, kontrol diri, sikap, nilai, informasi, keahlian dan kemampuan (Spencer 2012). Beban kerja diukur dengan capaian target, penyelesaian tugas, batasan waktu, banyaknya pekerjaan dan tingkat kesulitan pekerjaan (Nabawi, 2019). Kinerja Pegawai diukur dengan hasil sesuai standar, hasil bagus tanpa keluhan, ketuntasan pekerjaan, hasil sesuai target dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (Hanafi, 2016). Kepuasan Kerja diukur dengan komunikasi dengan rekan kerja, perhatian rekan kerja, hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan, lingkungan kerja, kesulitan tugas / pekerjaan, menyelesaikan tugas sampai akhir, mematuhi aturan, gaji / insentif sesuai dengan peranan / posisi, gaji / insentif sesuai dengan beban kerja (Hanafi, 2016). Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) dengan pendekatan SmartPLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah Angket Kuesioner yang diberikan kepada responden untuk diisi sebanyak 112 Angket Kuesioner. Angket Kuesioner yang tidak kembali setelah melebihi waktu yang ditetapkan sebanyak 2 Angket Kuesioner, Angket Kuesioner yang kembali sebanyak 110 Angket Kuesioner, Angket Kuesioner yang tidak lengkap sebanyak 0 Angket dan Angket yang dapat diolah sebanyak 110 Angket Kuesioner. Variabel beban kerja memiliki rerata nilai indeks 58, dengan indikator tertinggi pada indikator “batasan waktu yang telah ditetapkan” yang memiliki nilai indeks 62, sedangkan indikator “penyelesaian tugas di luar jam kantor” memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 54. Untuk deskriptif analitis yang diajukan pada responden dapat tersaji dalam tabel berikut: Target pekerjaan yang harus dicapai para pegawai KPP Madya Dua Semarang sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai Aparatur Sipil Negara. Penyelesaian tugas para pegawai KPP Madya dua Semarang masih ada beberapa inividu yang belum sesuai waktu penyelesaian. Pekerjaan yang

dilakukan oleh para pegawai KPP Madya Dua Semarang terkadang melebihi dari deadline yang ditetapkan. Banyaknya pekerjaan baik itu dalam lingkup kantor maupun luar kantor membuat beban kerja yang diberikan instansi cenderung berat.

Tingkat kesulitan pekerjaan yang dialami oleh para pegawai sesuai dengan tupoksi masing-masing. Dari hasil tabel deskriptif analisis dapat dilihat bahwa beban kerja yang dimiliki pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki indeks rata - rata yang sedang, dengan nilai indikator tertinggi pada “batasan waktu yang telah ditetapkan”. Hal ini membuktikan bahwa semakin banyak beban kerja yang diberikan kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang, maka akan mempengaruhi secara kinerja. Variabel kompetensi memiliki rerata nilai indeks 80,3, dengan indikator tertinggi pada indikator “nilai yang dimiliki seseorang” yang memiliki nilai indeks 88,2. Sedangkan indikator “keahlian yang dimiliki dalam bidang tertentu” memiliki nilai indeks yang paling rendah yaitu 69,6. Untuk deskriptif analisis yang diajukan pada responden dapat tersaji dalam tabel berikut: Pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki motivasi dalam berprestasi, sehingga secara kompetensi memiliki integritas dan kompeten. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya para pegawai KPP Madya Dua Semarang bertanggung jawab terhadap pencapaian kerjanya. Rasa percaya diri yang tinggi dimiliki oleh pegawai KPP Madya Dua Semarang. Para pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki kontrol terhadap diri yang sangat baik. Sikap pegawai KPP Madya Dua Semarang didalam pekerjaan baik dan mampu beradaptasi. Pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki nilai diri yang sangat tinggi, ini tercermin dalam integritas yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang. Informasi yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang tentang pekerjaan mereka sudah sesuai. Keahlian yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang terkait dengan pekerjaannya tergolong sedang menuju rendah. Maka untuk itu perlu adanya peningkatan. Kemampuan yang dimiliki pegawai KPP Madya Dua Semarang dalam melaksanakan tugas tergolong sedang.

Kompetensi yang dimiliki pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki indeks rata - rata yang sedang cenderung tinggi, dengan nilai indikator tertinggi pada “nilai yang dimiliki”. Hal ini membuktikan bahwa kompetensi yang dimiliki para pegawai KPP Madya Dua Semarang sesuai dengan nilai - nilai Kementerian Keuangan dalam mendukung tercapainya target penerimaan negara yaitu memiliki integritas dalam pelaksanaan tugasnya. Indeks rata - rata variabel kepuasan kerja 82. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variabel kepuasan kerja memiliki kecenderungan tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja di KPP Madya Dua Semarang tinggi. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “menyelesaikan tugas sampai akhir”. Untuk nilai indeks indikator paling rendah pada “gaji/insentif sesuai dengan budaya organisasi”. Hasil deskriptif analisis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari tabel berikut: Komunikasi kerja yang dilakukan dengan sesama rekan kerja di KPP Madya Dua Semarang sudah baik, sehingga tercapai kepuasan kerja diantara pegawai. Perhatian kerja sesama pegawai di KPP Madya Dua Semarang sudah terjalin baik, sehingga dapat mencapai kepuasan kerja. Hubungan yang baik antara pimpinan dan staf membuat kepuasan kerja tercapai di KPP Madya Dua Semarang. Lingkungan kerja yang tercipta baik, dapat mencapai kepuasan kerja bagi pegawai KPP Madya Dua Semarang. Kesulitan tugas/pekerjaan di KPP Madya Dua Semarang cenderung sedang, sehingga dapat tercapai kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja sudah tercapai, maka penyelesaian tugas yang dilakukan para pegawai KPP Madya Dua terselesaikan dengan baik. Dalam hal mematuhi aturan para pegawai KPP Madya Dua sudah sesuai aturan yang telah ditetapkan instansi. Secara gaji/insentif para pegawai KPP madya dua Semarang sudah sesuai dengan golongan dan jabatannya. Gaji / insentif sudah sesuai dengan budaya organisasi yang diterapkan di dalam instansi. Indeks rata - rata variabel kepuasan kerja 82,7. Hasil indeks ini mengidentifikasi bahwa variabel kinerja pegawai memiliki kecenderungan tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang tinggi. Sedangkan indikator dengan nilai indeks tertinggi adalah “hasil sesuai target”, sedangkan untuk nilai indeks indikator paling rendah pada “ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas”.

Hasil deskriptif analisis yang disampaikan melalui pertanyaan terbuka dapat dilihat dari tabel berikut: Ketuntasan pekerjaan KPP Madya Dua Semarang sesuai dengan tugas dan pokok fungsinya. Para pegawai KPP madya dua Semarang menjalankan pekerjaan secara disiplin sehingga hasil sesuai target. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas indeksnya cenderung sedang menuju tinggi. Hal ini sesuai dengan pertanyaan terbuka yang dilakukan kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang bahwa para pegawai menyelesaikan pekerjaan dengan disiplin. Beberapa indikator kinerja pegawai diantaranya hasil sesuai standar, hasil bagus tanpa keluhan, ketuntasan pekerjaan, hasil sesuai target, dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Indikator kinerja dalam penelitian ini memiliki indeks yang tinggi. Ini membuktikan bahwa beberapa indikator tersebut sudah sesuai dengan variabel kinerja pegawai.

Tabel 1. Nilai Loading Faktor Seluruh Responden

Variabel	Indikator	Nilai Loading	Keterangan
Beban kerja (X1)	BK.1	0,773	Valid
	BK.2	0,82	Valid
	BK.3	0,835	Valid
	BK.4	0,816	Valid
	BK.5	0,729	Valid
Kompetensi (X2)	KOMP.1	0,473	UnValid
	KOMP.2	0,403	UnValid
	KOMP.3	0,787	Valid
	KOMP.4	0,844	Valid
	KOMP.5	0,786	Valid
	KOMP.6	0,833	Valid
	KOMP.7	0,831	Valid
	KOMP.8	0,822	Valid
	KOMP.9	0,163	UnValid
Kepuasan Kerja (Z)	KP.1	0,834	Valid
	KP.2	0,783	Valid
	KP.3	0,763	Valid
	KP.4	0,827	Valid
	KP.5	0,23	UnValid
	KP.6	0,749	Valid
	KP.7	0,762	Valid
	KP.8	0,731	Valid
	KP.9	0,579	UnValid
Kinerja Pegawai (Y)	KK.1	0,769	Valid
	KK.2	0,76	Valid
	KK.3	0,795	Valid
	KK.4	0,85	Valid
	KK.5	0,723	Valid

Sumber: Pengolahan data PLS

Berdasarkan pengujian validitas *outer loading* pada Tabel 1. diketahui ada nilai *outer loading* $< 0,7$, yang berarti belum telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai loading. Maka perlu membuang (*dropping*) indikator yang memiliki nilai rendah (yang ditandai dengan huruf tebal). Sedangkan nilai *reliability* dan *validity* setelah proses *dropping* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. reliability and validity (setelah)

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Beban Kerja	0,856	0,867	0,896	0,633
Kepuasan Kerja	0,896	0,9	0,918	0,615
Kinerja Karyawan	0,839	0,845	0,886	0,609
Kompetensi	0,905	0,912	0,926	0,677

Sumber: pengolahan data PLS

Berasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa semua nilai AVE > 0,5 *outer loading factor* dan *composite reliability* yang digunakan untuk mengukur masing masing variabel menunjukkan nilai diatas 0,7, sehingga semua variabel dapat digunakan. Tahap selanjutnya melakukan evaluasi *inner model* melalui 2 kriteria, yaitu dengan Uji Multikoleniaritas (VIF) dan Koefisien Determinasi. Pengaruh langsung / *direct effect* adalah pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya tanpa melalui perantara variabel lain. Besarnya pengaruh dapat dilihat dari satu atau lebih variabel independen yang panahnya mengarah langsung ke variabel dependen (Ferdinand, 2013). Besarnya pengaruh langsung dapat dilihat dari besarnya koefisien jalur yang ditunjukkan oleh output Smartpls pada tabel *path coficients* yang dinyatakan sebagai *original sample* dan *P value* (Sarjono, 2011).

Tabel 3. Pengaruh langsung (direct effect)

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja	-0.240	-0.263	0,107	2.234	0.026
Beban Kerja -> Kinerja Pegawai	-0.045	-0.043	0.083	0,537	0,591
Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,570	0,578	0,096	4.398	0.000
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0,506	0,493	0,115	4.398	0.000
Kompetensi -> Kinerja Pegawai	0,198	0,195	0,083	2.384	0.017

Sumber: Data primer yang diolah

Tabel 4. Specific indirect effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Beban Kerja -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	-0.138	-0.152	0.067	2.049	0.041
Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,291	0,286	0.085	3.407	0.001

Sumber: pengolahan data smartpls

PEMBAHASAN

Pengaruh Langsung Beban kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Kerja di KPP Madya Dua Semarang cenderung sedang, hal tersebut mengakibatkan kinerja yang tidak berubah. Pegawai merasa beban kerja yang diberikan berada di tingkat menengah. Hal tersebut berhubungan dengan komposisi pegawai KPP Madya Dua Semarang yang memiliki masa kerja dan usia yang matang, serta terdiri dari pegawai yang terpilih melalui seleksi khusus dari setiap KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP

Jawa Tengah I sehingga memiliki tingkat profesional, tanggung jawab dan kepentingan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai di KPP Pratama. Sebagian pegawai di KPP Madya Dua Semarang memiliki kemampuan dan keinginan untuk meningkatkan karirnya, bahkan tidak sedikit yang menerima tambahan beban kerja di luar tugasnya masing - masing secara sukarela agar dapat menambah nilai individunya. Hal ini dibuktikan dengan deskriptif analisis yang dilakukan dimana nilai indeks beban kerja sedang cenderung rendah, diperkuat dengan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa beban kerja yang diberikan berada pada tingkat sedang cenderung rendah sehingga tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Selain itu didukung juga dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom *original sample* -0,045) dengan hasil **Hipotesis Ditolak**. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Saifuddin & Claudia, (2021) yang menunjukkan beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Sumiyati et al. (2021) yang menunjukkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Langsung Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga dapat diartikan bahwa semakin besar kompetensi yang dimiliki pegawai di KPP Madya Dua Semarang memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Seperti disampaikan pada pembahasan sebelumnya, pegawai yang terpilih untuk menjadi bagian dari KPP Madya Dua Semarang adalah pegawai yang telah melewati seleksi dari setiap KPP Pratama di lingkungan Kanwil DJP Jawa Tengah I, sehingga memiliki keunggulan dalam hal integritas, rasa percaya diri, pekerjaan, peran dan situasi tertentu yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan. Dalam menghadapi pekerjaan sehari - hari, pegawai KPP Madya dianggap memiliki integritas dan keterampilan yang lebih baik untuk melaksanakan penggalan potensi pajak melalui analisis Laporan Keuangan, analisis *Transfer Pricing*, dan analisis sektor-sektor usaha tertentu lainnya. Sesuai dengan komponen kompetensi menurut Spencer dalam Sutrisno (2012) dimana tiga diantaranya adalah *selfconcept* (konsep diri), *knowledge* (pengetahuan) dan *skill* (keterampilan) maka dengan semakin berkembangnya dunia usaha, pegawai KPP Madya Dua Semarang selalu mempertahankan bahkan berusaha meningkatkan integritas, kemampuan dan pengetahuan dalam penggalan potensi pajak yang dilakukan dengan cara informal melalui diskusi dengan rekan satu jabatan dan melalui cara formal seperti *In House Training*, sosialisasi peraturan terbaru serta kegiatan bedah Wajib Pajak. Hal ini dibuktikan dengan deskriptif analisis yang dilakukan dimana nilai indeks kompetensi sedang cenderung tinggi, diperkuat dengan hasil persepsi responden yang menyatakan bahwa pegawai KPP Madya Dua Semarang memiliki motivasi berprestasi, tanggung jawab, rasa percaya diri, integritas dan kemampuan yang tinggi sehingga kinerja pegawai dapat tercapai dengan optimal. Selain itu didukung juga dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom *original sample* 0,198) dengan hasil **Hipotesis Diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugraha, Tjahjawi, (2017); Cahyaningrat, Erviantono, (2018), yang menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Badriyah, (2017) yang menunjukkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin besar kepuasan kerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka kinerja pegawai akan meningkat. Kepuasan kerja merupakan kunci utama dari kinerja di KPP Madya Dua Semarang. Kepuasan kerja pegawai KPP Madya Dua Semarang diperoleh dari hubungan antar pegawai yang baik dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Sesama pegawai saling mengenal dan dapat berkomunikasi dengan baik sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Pimpinan memahami kondisi bawahan melalui program *knowing your employee*, sedangkan bawahan memahami karakter pimpinan melalui program *knowing your leader*. Dengan lingkungan kerja yang nyaman dan rekan yang saling mendukung, tantangan dalam pekerjaan dapat dihadapi dan diselesaikan. Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, tergantung bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2006). Kepuasan kerja juga dapat didefinisikan sebagai keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaannya serta pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2005). Mengacu pada definisi kepuasan kerja tersebut, tampak bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensional. Seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan beberapa aspek pekerjaannya yang lain (Kreitner & Kinicki, 2014). Hal ini didukung dengan hasil pengolahan

data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom *original sample* 0.570) dengan hasil **Hipotesis Diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharmanegara et al., (2016) dan Omar et al., (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja.

Pengaruh Langsung Beban Kerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah yang negatif (nilai koefisien jalur negatif) sehingga dapat diartikan bahwa semakin kuat beban kerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka kepuasan kerja pegawai akan menurun. Beban kerja mengacu pada semua kegiatan yang melibatkan waktu karyawan dalam melaksanakan tugas secara profesional sehingga diperlukan adanya pembagian tugas yang merata agar tidak ada pegawai yang menerima beban kerja lebih banyak atau lebih sedikit daripada pegawai lainnya. Dengan pembagian beban kerja yang merata tersebut, maka kepuasan kerja dapat ditingkatkan. Pegawai di KPP Dua Semarang khususnya mereka yang terlibat langsung dalam penggalan potensi pajak, sejak awal tahun pajak sudah menerima target penerimaan pajak yang harus dipenuhi sampai tanggal 31 Desember setiap tahunnya. Pembagian target tersebut disesuaikan dengan karakter, jenis usaha, dan besar kecilnya Wajib Pajak yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing. Dasar pembagian target penerimaan ini dilakukan dengan prinsip adil dan merata secara beban pekerjaan sehingga mampu menjaga kepuasan kerja masing-masing pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada Smart PLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom *original sample* -0,240) dengan hasil **Hipotesis Diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ketut Sudiarditha & Margaretha, (2019) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitian ini tidak ada perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu karena peneliti tidak menemukan penelitian serupa yang memiliki hasil yang berbeda, hal ini terjadi karena keterbatasan peneliti dalam pencarian referensi.

Pengaruh Langsung Kompetensi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan arah yang positif (nilai koefisien jalur positif, sehingga dapat diartikan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki keyakinan akan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan di dalam suatu perusahaan dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras, sehingga muncul timbal balik antara karyawan dan perusahaan untuk membuat karyawan puas. Penilaian kinerja individu dalam bentuk ranking yang dilakukan bagi pegawai Kantor Pajak dengan berbagai macam kriteria yang telah ditetapkan mampu meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerjanya sehingga penghargaan atas keterampilan dan kemampuannya itu dapat menjaga kepuasan kerja setiap pegawai. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom *original sample* 0,506) dengan hasil **Hipotesis Diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Berlian, (2028) yang menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Beban kerja (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden variabel beban kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh antara beban kerja terhadap kinerja pegawai. Secara alamiah, beban kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai. Setelah dimediasi oleh kepuasan kerja, sifat alaminya tetap tidak berubah. Namun, pada penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja dapat membuat kinerja meningkat. Tingkat beban kerja yang sedang dimediasi oleh kepuasan tinggi terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Sunyoto, (2012) beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri karyawan sehingga memicu stres. Hal tersebut dapat disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut, kecepatan kerja, volume kerja yang terlalu tinggi dan sebagainya. Beban kerja yang harus dilaksanakan karyawan hendaknya merata, sehingga dapat dihindari adanya karyawan yang memiliki beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit (Sutarto, 2006). Berdasarkan fungsi utamanya, Kantor Pajak memiliki tugas menghimpun penerimaan negara melalui pajak sehingga setiap pegawai memiliki beban dan tugas yang sama untuk memberikan pelayanan dan pengawasan kepatuhan perpajakan. Hal yang membedakan dari tanggung jawab pelayanan dan pengawasan kepatuhan perpajakan yang dilakukan oleh setiap pegawai adalah karakter, kerumitan dan besar kecilnya Wajib Pajak yang menjadi objek pengawasan. Setiap pegawai mampu membangun kerjasama dengan pegawai lain. Dalam hal ini, pegawai KPP Madya

memiliki beban kerja yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan KPP Pratama sehingga dengan adanya penghasilan yang sesuai akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dengan begitu kinerja pegawai juga akan meningkat. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom *original sample* -0,138) dengan hasil **Hipotesis Mediasi Diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sudiarditha & Margaretha, (2019) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara beban kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Pengaruh Kompetensi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) Melalui Kepuasan Kerja (Z)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa pada seluruh responden, variabel kompetensi memiliki pengaruh signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pada dasarnya saat seorang pegawai memiliki kompetensi yang baik, maka akan berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Dalam kaitannya dengan situasi pegawai di KPP Madya Dua Semarang, selain merasa memiliki kompetensi, para pegawai merasa puas dengan keterlibatannya sebagai bagian dari KPP Madya Dua Semarang dengan segala macam tanggung jawab pekerjaannya. Hal ini didukung dengan hasil pengolahan data melalui pengujian SEM pada SmartPLS dimana hasilnya menunjukkan nilai koefisien (kolom *original sample* 0,291) dengan hasil **Hipotesis Mediasi Diterima**. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kurniawan, (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif memediasi kompetensi terhadap kinerja.

KESIMPULAN

Mengingat adanya permasalahan di KPP Madya Dua Semarang, yang perlu diprioritaskan adalah peningkatan kepuasan kerja pegawai. Mengacu pada persepsi responden melalui pertanyaan terbuka pada variabel kepuasan kerja, nilai indikator yang memiliki nilai lebih rendah dibandingkan dengan nilai indikator lainnya adalah gaji/insentif sesuai dengan budaya organisasi dan gaji/insentif sesuai dengan peranan/posisi. Responden masih merasa bahwa penghasilan yang saat ini diterima masih belum sepadan dengan tanggung jawab pekerjaan, resiko dan pola mutasi yang tidak terbatas pada zona wilayah tertentu. Berdasarkan penjelasan di atas, maka untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, saat ini bisa dengan meningkatkan penghasilan yang diterima oleh pegawai dan tetap berdasar kepada syarat - syarat tertentu yang dapat dinilai dengan standar penghitungan yang jelas dan pasti. Faktor ekstrinsik tidak dapat meningkatkan produktivitas atau hasil kerja, tetapi menjadi faktor pemelihara karena dapat mempertahankan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini terbukti bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi beban kerja sebagai variabel independen terhadap variabel dependen kinerja pegawai. Berdasarkan kesimpulan di atas, saran teoritis dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut: 1) Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin baik kompetensi pegawai KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan teori dua faktor Frederick Herzberg. Kompetensi sebagai faktor intrinsik dari pegawai, dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi yang semakin baik membuat kinerja pegawai juga semakin baik. 2) Beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin besar atau kecilnya beban kerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sesuai dengan teori dua faktor Frederick Herzberg. Beban kerja yang meningkat, tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. 3) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Dimana semakin besar kepuasan kerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka kinerja pegawai akan meningkat. Melalui teori dua faktor Frederick Herzberg, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan motivasi dari seorang individu untuk meningkatkan kinerja. 4) Kompetensi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin kuat kompetensi pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Teori dua faktor Frederick Herzberg menyatakan bahwa motivator adalah faktor internal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kompetensi sendiri merupakan faktor motivator karena terdapat dalam intrinsik setiap individu. 5) Beban kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dimana semakin besar beban kerja pegawai di KPP Madya Dua Semarang maka kepuasan kerja pegawai akan menurun. Berdasarkan teori dua faktor Frederick Herzberg, kepuasan kerja merupakan faktor pendorong individu untuk menaikkan kinerja pegawai. Kepuasan maupun ketidakpuasan dapat diperoleh dari faktor eksternal, dalam hal ini beban kerja menjadi faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai KPP Madya Dua Semarang. 6) Kompetensi memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dua faktor Frederick Herzberg bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja, yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan secara tidak langsung antara kompetensi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Faktor internal kompetensi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

sehingga pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai. 7) Beban kerja memiliki pengaruh signifikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori dua faktor Frederick Herzberg bahwa faktor eksternal dapat memperburuk kinerja. Mengacu pada jawaban responden terhadap beban kerja, indikator pernyataan yang memiliki nilai rerata paling rendah adalah “penyelesaian tugas diluar jam kantor” dengan nilai rerata 2,44. Banyaknya tugas yang diberikan instansi kepada pegawai KPP Madya Dua Semarang menyebabkan pegawai sering menyelesaikan tugas diluar jam kantor yang sudah ditentukan. Hal tersebut yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sehingga akan mempengaruhi kinerjanya. Pimpinan pada KPP Madya Dua Semarang sebaiknya mengurangi memberikan tugas tambahan atau *ad hoc* diluar tugas utama yang tertuang dalam Indeks Kinerja Utama (IKU) agar pegawai tidak sering menambah jam kerja di luar jam kantor yang sudah ditentukan. Adanya pekerjaan tambahan di luar IKU menyebabkan pegawai perlu mengatur ulang bahkan menambah jam kerjanya agar seluruh pekerjaan baik itu pekerjaan tambahan maupun IKU dapat dilaksanakan sepenuhnya sesuai target yang sudah ditetapkan. 2) mengacu pada jawaban responden terhadap kompetensi diketahui pernyataan yang memiliki nilai rerata paling rendah adalah “saya memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas” dengan nilai rata - rata 3,16. Karena indikator ini memiliki nilai rata - rata paling rendah serta mengingat sifat peraturan dalam bidang perpajakan yang dinamis, maka instansi perlu memberikan pelatihan secara rutin terhadap pegawai baik yang baru maupun yang sudah memiliki masa kerja lama. Sehingga ada peningkatan kemampuan dan keterampilan bagi pegawai di KPP Madya Dua Semarang. 3) mengacu pada jawaban responden terhadap kepuasan kerja diketahui pernyataan yang memiliki nilai rata – rata paling rendah adalah “gaji/insentif sesuai dengan budaya organisasi”. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, maka pemberian kompensasi khususnya pemberian bonus atas pencapaian target kinerja dapat dilakukan pengkajian ulang dan diberikan *reward* secara konsisten, mengingat pemberian *punishment* atas tidak tercapainya kinerja sudah dilaksanakan secara konsisten. Selain itu penghitungan tunjangan kinerja sebaiknya didasarkan pada beban kerja dan zona mutasi pegawai bukan berdasarkan pada kelas jabatan pegawai, sehingga kepuasan kerja pegawai mengalami peningkatan karena diberikan kompensasi yang sesuai dan akhirnya akan mengakibatkan peningkatan kinerja. Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian, yaitu penelitian ini menguji tiga variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu variabel kompetensi, beban kerja dan kepuasan kerja. Nilai R² dari variabel kompetensi dan beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja memiliki hasil 40% sehingga masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan nilai R² dari ketiga variabel tersebut adalah 0,524 yang berarti bahwa variabel perubahan kinerja pegawai yang diakibatkan oleh ketiga variabel tersebut 52,4% sisanya merupakan variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi bukanlah variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pada Angket Kuesioner kinerja pegawai responden diharuskan untuk menilai dirinya sendiri. Hal tersebut dikhawatirkan memiliki peluang bias. Waktu pengisian Angket Kuesioner juga memengaruhi dalam pengisian Angket Kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan beban kerja mempengaruhi kepuasan kerja. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, bahkan setelah dimediasi oleh kepuasan kerja masih menunjukkan hal yang sama. Beban kerja tidak berpengaruh pada kinerja pegawai, namun beban kerja dapat mempengaruhi kinerja pegawai setelah dimediasi oleh kepuasan kerja. Walaupun penelitian telah menghasilkan kesimpulan, tetapi masih terdapat keterbatasan atas penelitian di atas, maka agenda penelitian selanjutnya diharapkan dapat menghindari Angket Kuesioner pada penilaian kinerja pegawai yang mengharuskan responden menilai dirinya sendiri untuk menghindari terjadinya bias. Untuk menghindari bias pada saat pengambilan data Angket Kuesioner dapat dilakukan tidak hanya dengan metode Angket Kuesioner mengisi sendiri atau *self-administrated* saja, tetapi dibantu dengan melakukan diskusi bersama perwakilan responden untuk menyamakan persepsi dari pernyataan - pernyataan pada Angket Kuesioner agar dapat menghasilkan interpretasi hasil yang lebih jelas dan akurat. Untuk penyebaran Angket Kuesioner dapat dilakukan secara bertahap dengan menyesuaikan waktu dan kondisi responden. Pengisian Angket Kuesioner bisa juga dilakukan secara bersamaan dalam satu waktu tertentu dibagi setiap seksi atau bidang. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyertakan variabel lainnya yang dapat memengaruhi kinerja pegawai, seperti komitmen organisasional, *work engagement*, pengembangan karir, motivasi kerja, disiplin kerja dan lain sebagainya. Penambahan variabel - variabel tersebut harus didukung dengan teori - teori yang relevan. Penggunaan variabel yang lebih besar akan memberikan hasil yang lebih relevan dengan permasalahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal, P. R., Al Musadieg, M., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Konflik Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Taspen (Persero) Cabang Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(1), 1–10.

- An, J., Liu, Y., Sun, Y., & Liu, C. (2020). Impact of work–family conflict, job kompetensi and job satisfaction on seafarer performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph17072191>
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 45–54. <https://doi.org/10.33021/firm.v4i2.780>
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Journal Administrasi Kantor*, 5(1), 83–98. of locus of control on job kompetensi, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572–582. <https://doi.org/10.1108/01437730810906326>
- Difayoga, R., & Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi pada RS Panti Wilasa Citarum Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 4(1), 1–10.
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace kompetensi. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018–1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-00>
- Hertanto, E. (2017). Perbedaan skala likert lima skala dengan modifikasi skala likert empat skala. *Metodologi Penelitian*, September, 1–5.
- Higgins, M. (1982). *Human Relation Concept and Skill*. Randome House. USA.
- Hidayat, Rahmat. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen Volume 5 No. 1 Maret 2021.
- Ketut Sudiarditha, I. R., & Margaretha, L. (2019). *Study Of Employee Performance: Workload On Job Satisfaction And WorkKompetensi*. <https://doi.org/10.21009/econosains.0171.04>
- Kim, M., Lee, J., & Kim, J. (2019). *The Role of Grit in Enhancing Job Performance of Frontline Employees: The Moderating Role of Organizational Tenure* (pp. 61–84). <https://doi.org/10.1108/s1745-354220190000015004>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (Alih Bahasa : Biro Bahasa Alkemis (ed.); Edisi Kesembilan). Salemba Empat.
- Kridharta, D., & Rusdianti, E. (2017). The Influence of Individual Characteristic , Organizational Commitment , and Work Satisfaction to Employee Performance with Motivation as Intervening Variable. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 10(3), 60–76.
- Luthans, F. (2005). *Perilaku Organisasi* (Edisi Kesepuluh). Penerbit Andi. Mangkunegara, A. P., & Waris, A. (2015). Effect of Training, Competence and Discipline on Employee Performance in Company (Case Study in PT. Asuransi Bangun Askrida). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1240–1251. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.165>
- Melly, C., Wagey, A., & Mandey, S. L. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan dan Beban kerja terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 6(4), 357–368.
- Moorhead, G. (2013). *Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Salemba Empat.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667>
- Nurahmah, F., Ekawati, & Jayanti, S. (2019). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Berdasarkan Herzberg Two Factors Theory Pada Guru Di Sekolah Luar Biasa Negeri Semarang. *Jurnal Kesehatan Masyarakat (e-Journal)*, 7(4), 348–353.
- Patta, M., & Firman, A. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantro Kelurahanhandi Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar.

Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia, 2, 686–697. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/index>

- Radito, T. ., L.T, N. L., Prapti, M. S., & Mursidi, I. (2022). Efek mediasi kepuasan kerja dan pengaruh kompetensi terhadap kinerja. *Jurnal Solusi*, 17(1), 45–60.
- Saifuddin, M. H., & Claudia, M. (2021). Analisis Pengaruh Beban Kerja dan Corporate University Training Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sosial Teknologi*, 1(10), 157–170.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian : Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sumiyati, S., Widjajanta, B., Masharyono, M., & Izzati, S. N. (2021). An Analysis of Workload and Job Kompetensi on Employee Job Performance. *Proceedings of the 5th Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME 2020)*, 187 (Gcbme 2020), 222–226. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210831.044>
- Suprayitno, S., Budiati, Y., Indarto, I., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kpp Pratama Batang. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Syabani, R., & Huda, N. (2020). Analisa Beban Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan sebagai Eefek Mediasi Burnout. *JEBA (Journal of Economics and Business Aseanomics)*, 4(2), 126–147. <https://doi.org/10.33476/j.e.b.a.v4i2.1245>
- Wartono, T. (2017). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 4(2), 41–55. <https://doi.org/10.37888/bjrm.v1i2.90>
- Waruwu, A. A. (2018). Jurnal Manajemen Tools Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi Dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Tools*, 10(2).
- Widayat, H., Indarto, I., Budiati, Y., & Savitri, F. M. (2023). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Organizational Citizenship Behavior Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(1).
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job Kompetensi and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoğlu, E. (2013). Job Kompetensi and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 518–524. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>.
- Zulfikar, I. A., Savitri, F. M., Sahab, M., Lila, S. V., & Tuhu, K. H. (2023). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Dan Manfaatnya. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran (JUMPER)*, 1(2).