

**PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA  
PEKANBARU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

Astris Mianto<sup>1)</sup>

Susi Hendriani<sup>2)</sup>

Yulia Efni<sup>3)</sup>

<sup>1)</sup> Mahasiswa Program Pasca Sarjana Manajemen Universitas Riau

<sup>2,3)</sup> Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Riau

**Abstract.** *This study aims to determine and analyze the influence between Motivation and Psychological Climate, on the Employee Performance of Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru With Job Satisfaction As Intervening Variables. The population of this study were employee in Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru with the all level who totaled 95 people. The sample in this study were 95 people obtained by the method of Stratified Random Sampling. The instrument used for data collection is by ordinal scale model questionnaire. To test the hypothesis used descriptive analysis and path analysis. The results of data analysis show that (1) Motivation has a positif and significant effect on Performance, (2) Psychological Climate has a positif and signifikan effect on Performance (3) Job Satisfaction has a positif and significant effect on Performance (4) Motivation has a positif and significant effect on Performance with Job Satisfaction As Intervening Variables (5) Psychological Climate has a positif and significant effect on Performance with Job Satisfaction As Intervening Variables.*

**Keywords:** *Motivation, Psychological Climate, Job Satisfaction and Performance.*

## PENDAHULUAN

Salah satu tantangan besar yang dihadapi institusi pemerintahan di Indonesia adalah melaksanakan kegiatan institusi secara efektif dan efisien. Efektif adalah tercapainya tujuan institusi sesuai dengan target yang telah ditentukan. Sementara efisien adalah sejauhmana waktu, biaya dan sumber daya manusia (SDM) yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut

Permasalahan adalah masih belum maksimalnya sumber daya manusia yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam bekerja di institusi pemerintah. Hal ini ditunjukkan

dengan masih banyaknya perilaku korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN), rendahnya semangat dan motivasi kerja, kemangkiran yang tinggi, suasana kerja yang tidak kondusif sehingga mengakibatkan perilaku PNS yang bersifat negatif yang akan berakibat pada rendahnya kinerja. Selain faktor-faktor tersebut, rendahnya kinerja disebabkan tidak ada standar pencapaian kinerja dalam rangka pengukuran prestasi kerja.

Berbagai upaya perbaikan telah dilakukan oleh pemerintah Republik Indonesia dimana salah satunya adalah dengan melakukan restrukturisasi atau pembaharuan

khususnya dibidang sumber daya manusia yang dikenal dengan reformasi birokrasi dengan sasaran Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan diterbitkannya Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2004 tentang Percepatan Pemberantasan Korupsi yang merupakan tonggak awal reformasi birokrasi di Indonesia.

Pada Diktum ketiga Instruksi Presiden dimaksud presiden menginstruksikan untuk membuat penetapan indikator dan target kinerja di seluruh kementerian yang menjelaskan keberhasilan pencapaian kinerja baik berupa hasil (output) maupun manfaat (outcome). Penetapan kinerja pegawai pada instansi pemerintahan diperbaiki supaya PNS tanggap terhadap perubahan yang semakin cepat sehingga diharapkan dapat menciptakan pegawai yang mampu mencapai kinerja yang ditetapkan secara efektif dan efisien guna peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Penetapan kinerja yang diamanatkan dalam reformasi birokrasi dimulai di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, amanah, dan tepat arah (good governance) serta membangun kepercayaan publik melalui peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Untuk memastikan keberhasilan pencapaian tujuan tersebut maka diperlukan suatu sistem penilaian kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014.

Salah satu unit organisasi vertikal yang berada dibawah Kementerian Keuangan adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP). DJP mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan sesuai dengan Peraturan Presiden Nomor 24 Tahun 2010. Dalam melaksanakan tugas tersebut DJP menyelenggarakan fungsi perumusan kebijakan dibidang perpajakan, pelaksanaan kebijakan dibidang perpajakan, penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria dibidang perpajakan, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan dan pelaksanaan administrasi perpajakan.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak menyatakan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Madya (KPP Madya), sebagai salah satu instansi vertikal DJP, mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan Wajib Pajak di bidang Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), Pajak Penjualan ataa Barang Mewah (PPn-BM) dan Pajak Tidak Langsung Lainnya (PTLL).

KPP Madya Pekanbaru setiap tahunnya dibebani penerimaan pajak yang akan dilakukan monitoring dan evaluasi setiap bulan, triwulan dan akhir tahun. Monitoring dan evaluasi dilakukan dengan membandingkan antara target yang telah ditetapkan setiap jangka waktu tersebut dengan realisasi yang telah dicapai. Pencapaian penerimaan pajak menjadi hal yang sangat penting bagi institusi karena salah satu sumber penerimaan negara dalam APBN. Sementara untuk para pegawai akan

mempengaruhi penghasilan, mutasi dan promosi serta penghargaan lainnya.

Pencapaian kinerja penerimaan pajak pada pegawai KPP Madya Pekanbaru dalam empat tahun terakhir yaitu 2017, 2016, 2015 dan 2014 menunjukkan capaian kinerja pegawai empat tahun terakhir sebagian besar dengan kriteria sedang, cukup dan kurang dari kriteria yang harus yang harus dicapai yaitu baik dan sangat baik dengan capaian 100% keatas. Ini juga berakibat pencapaian penerimaan pajak KPP Madya Pekanbaru untuk tahun 2014 sebesar 81,75%, tahun 2015 sebesar 69,23%, tahun 2016 sebesar 76,29% dan tahun 2017 sebesar 81,66%

Secara umum tidak tercapainya kinerja pegawai disebabkan kurangnya motivasi, iklim psikologis yang tidak menguntungkan serta kurangnya kepuasan kerja. Kurangnya motivasi disebabkan kurangnya kapasitas pegawai baik Hard Competency dan Soft Competency terkait Standard Operational Procedures (SOP) dan peraturan perpajakan atau peraturan lainnya yang berkaitan seperti peraturan tentang perseroan terbatas (PT), kepailitan dan KUHP. Selain itu kurangnya pengawasan melekat dari atasan langsung sehingga pekerjaan tidak dapat diselesaikan dengan sumberdaya yang optimal dan efisien berdasarkan SOP dan tupoksi yang berlaku. Selain itu tidak adanya kepastian jangka waktu masa kerja (tour of duty) dalam satu periode jabatan atau memberikan jadwal mutasi yang jelas yang agar pegawai dapat merencanakan kepindahan keluarganya

Iklim psikologis pegawai juga kurang menguntungkan karena

kurangnya perlindungan dari atasan serta jaminan perlindungan hukum atas tugas-tugas yang dijalankan, misalkan kriminalisasi pegawai pajak dengan aduan perbuatan tidak menyenangkan, sehingga membuat iklim psikologis yang kurang menguntungkan (negative) bagi pegawai pajak. Selain itu juga tidak adanya wewenang dalam penindakan hukum seperti penahanan wajib pajak bagi yang kewajiban perpajakannya tidak dilaksanakan. Berdasarkan penyebab motivasi dan iklim psikologis diatas menyebabkan kurangnya kepuasan kerja dimana masih banyak pegawai DJP yang melakukan kemangkiran baik berupa terlambat masuk kerja hari senin atau pulang cepat pada hari jumat atau tidak memanfaatkan jam kantor secara efektif dan efisien.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Nurcahyani dan Adnyani (2016 : 508) upaya meningkatkan kinerja ditempuh berbagai cara misalnya melalui pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, pendidikan, dan pelatihan (Agiel Puji Damayanti, 2013). Dengan adanya kompensasi yang memadai dan peningkatan motivasi yang dijalankan berhasil, maka seorang pegawai akan termotivasi dalam pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dan berupaya mengatasi permasalahan yang terjadi (Murty dan Hudiwinarsih, 2012). Tidak hanya

faktor pemberian kompensasi saja yang perlu diperhatikan guna meningkatkan kinerja, akan tetap juga harus memperhatikan faktor motivasi.

Kinerja pegawai menurun disebabkan dengan beberapa hal yaitu perlakuan yang tidak adil antar pegawai dalam hal promosi dan mutasi, terjadinya konflik dimana ketidaksesuaian antara prinsip pribadi pegawai dengan tuntutan pekerjaan, aktifitas tersebut bertentangan dengan nilai moral yang diyakininya, dan ada juga imbalan yang tidak memadai dibandingkan dengan volume pekerjaannya.

Penelitian Florida (2015:228) menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja. Saat karyawan memiliki kepuasan kerja serta memiliki motivasi yang tinggi maka secara otomatis kinerja karyawan juga akan semakin meningkat. Hal ini dapat diartikan bahwa saat karyawan memiliki keadaan emosional yang menyenangkan pada pekerjaan mereka dan memiliki dorongan yang menjadi yang kuat untuk bekerja maka hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut menjadi semakin baik.

Menurut Sinambela (2016:256) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (internal) dan yang didukung oleh hal-hal yang darija dan keluar dirinya (eksternal) atas keadaan kerja, hasil kerja itu sendiri.

Hasil penelitian Juniari (2015:834) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh motivasi. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Tingginya tingkat kepuasan kerja pegawai terutama

terkait dengan pekerjaannya itu sendiri dan pembayaran. Semakin baik suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi serta uang kehadiran dan tunjangan kinerja yang diberikan organisasi menyebabkan semakin puas pegawai terhadap pekerjaannya saat ini.

Menurut Stanford (Mangkunegara, 2013:93) motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Menurut Robbins (1999:50) mengidentifikasikan motivasi sebagai suatu kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu

Hezberg (Siagian, 2010:290) menyatakan bahwa ada dua faktor motivasi yaitu faktor motivasi (intrinsik) dan faktor higiene (ekstrinsik) yang akan mengkaitkan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Faktor motivasi (intrinsik) yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, meliputi kemajuan, prestasi, penghargaan, pengakuan dan tanggungjawab. Sementara itu faktor (higiene) ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja seperti pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja.

Selain motivasi, iklim psikologis juga mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Menurut Martin et., al (Biswas dan Varma, 2011:185) iklim psikologis adalah persepsi individu tentang lingkungannya. Perubahan

lingkungan organisasi akan mempengaruhi perubahan perilaku dan kinerja karyawan. Iklim yang ada di organisasi/perusahaan menyebabkan pegawai menyukai pekerjaan mereka dengan sepenuh hati atau justru dapat menimbulkan hambatan secara psikologis dengan pekerjaan mereka.

Salah satu faktor motivasi yaitu faktor higiene (ekstrinsik) ini telah menjadi perhatian pemerintah dalam peningkatan kepuasan kerja dan kinerja PNS yaitu dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan yang berlaku sejak tahun 2014. Sementara khusus untuk pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) diterbitkan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang berlaku sejak tahun 2015.

Perbedaan nilai tunjangan kinerja pegawai DJP antara Peraturan Presiden Nomor 156 Tahun 2014 dengan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 sangat signifikan. Dari 27 kelas jabatan mulai Eselon I sampai dengan Pelaksana mengalami kenaikan dari 170%-340%. Peningkatan tunjangan tersebut dimaksudkan agar kinerja pegawai DJP meningkat terutama dalam pencapaian target penerimaan pajak.

Menurut penelitian Islam dan Zaki (2008 :352) bahwa high wages telah menjadi faktor nomor satu dalam peningkatan motivasi pegawai. Sementara Chuang et al (2009:322) faktor salary (extrinsic) adalah faktor kepuasan nomor tiga terendah dengan kepuasan tertinggi adalah variety job (intrinsic). Ini diperkuat penelitian Iriani (2010:568 ) bahwa faktor

intrinsik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Rumusan masalah penelitian ini adalah: 1) Bagaimana pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja? 2) Bagaimana pengaruh langsung iklim psikologis terhadap kinerja? 3) Bagaimana pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja? 4) Bagaimana pengaruh tidak langsung motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja? 5) Bagaimana pengaruh tidak langsung iklim psikologis melalui kepuasan kerja terhadap kinerja?

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja pegawai pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru 2) untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh iklim psikologis terhadap kinerja pegawai pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya 3) untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya 4) untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh tidak langsung motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya 5) untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh tidak langsung iklim psikologis melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya

## TELAAH PUSTAKA

### Kinerja

Menurut Rivai (2005) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan

dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Handoko (Florida, 2013:221) kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sementara Wijono (2014:79) kinerja atau prestasi kerja sebagai usaha karyawan untuk mencapai tujuan melalui produktifitas kerja yang ditampakkan kualitas dan kuantitas. Hal tersebut dicapai dengan cara menjalankan atau menyempurnakan tugas secara efektif dan efisien dalam organisasi. Sementara menurut Irawan (Rosita, 2016:3) kinerja merupakan tindakan, perilaku, hasil yang dapat diukur dimana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Sementara Dessler berpendapat kinerja adalah prestasi aktual karyawan dibanding prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yang bisa dilihat, yaitu (Robbins, 2008) 1) Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang telah dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan serta kemampuan karyawan 2) kuantitas yaitu jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit atau jumlah

siklus aktivitas yang diselesaikan 3) ketepatan waktu yaitu tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang telah ditentukan, dilihat dari sudut pandang koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan kerja lain 4) efektivitas yaitu tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya dan 5) kemandirian yaitu tingkat seorang karyawan yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya dengan Komitmen kerja. Kemandirian merupakan suatu tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor atau perusahaan.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja mempunyai peran penting dalam mencapai tujuan organisasi diantaranya memberikan sumbangan yang besar terhadap keefektifan organisasi serta merangsang semangat kerja dan loyalitas pegawai. Banyak definisi tentang kepuasan kerja yang dikemukakan oleh sejumlah ahli. Menurut Robbins dan Judge (2008:99) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Locke (Biswas dan Varma 2007:668) mendefinisikan kepuasan kerja penyebab emosional yang

menyenangkan atau positif dari penilaian pekerjaan. Kepuasan kerja dapat diartikan dalam dimensi yang berbeda (Wanous dan Lawler, 1972) yaitu kepuasan ekstrinsik, kepuasan sosial dan kepuasan intrinsik. Peningkatan tingkat kepuasan kerja mengarah pada kinerja yang lebih baik (Biswas dan Varma, 2011:180). Menurut Siagian (2010:295) kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang-baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukan yang bersangkutan akan puas. Sementara Keith Davis (Mangkunegara, 2013:117) kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Miner (Respatiningsih, 2015:59), kepuasan kerja seringkali disamakan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaan. Sikap disini diartikan sebagai tingkat perasaan positif atau negatif yang dirasakan seseorang terhadap obyek-obyek tertentu, seperti tempat, benda atau orang lain. Robbins (2006) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap secara umum dan tingkat perasaan positif seseorang terhadap pekerjaannya. Noe dkk (1994) menyatakan bahwa kepuasan

kerja merupakan perasaan senang seorang pegawai yang timbul dari bagaimana cara dia mempersepsikan pekerjaannya.

Luthans (Mujiatun 2015:61) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Secara umum dalam bidang perilaku organisasi, kepuasan kerja adalah sikap yang paling penting dan sering dipelajari. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan, merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Mangkunegara (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa motif merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Pada umumnya terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dan prestasi. Berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang puas tidak dengan sendirinya merupakan

karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan hanya berprestasi biasa-biasa aja.

Menurut Siagian (2010:295) indikator kepuasan kerja adalah 1) prestasi kerja, semakin tinggi kepuasan, semakin tinggi prestasi 2) kemangkiran semakin tinggi kepuasan, semakin rendah kemangkiran (absen) 3) keinginan Pindah (resign), semakin tinggi kepuasan, semakin rendah keinginan pindah, 4) usia, semakin tinggi kepuasan, semakin lanjut usia pegawai, 5) tingkat jabatan, semakin tinggi kepuasan, semakin tinggi tingkat jabatan 6) Besar kecilnya organisasi : semakin tinggi kepuasan, semakin kecil organisasi

Menurut Keith Davis (Mangkunegara, 2013:117) indikator kepuasan kerja adalah turnover, tingkat ketidakhadiran (absen) kerja, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi. Turnover akan rendah apabila kepuasan tinggi, sedangkan turnover tinggi apabila kepuasan rendah. Pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadiran tinggi. Pegawai yang lebih tua merasa lebih puas dibanding dengan pegawai yang lebih muda. Sementara itu pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang tinggi cenderung lebih puas dibanding dengan pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Selain itu ukuran organisasi dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Luthans (Juniari 2015:827) menatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain pekerjaan itu sendiri, upah, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja

### **Motivasi**

Menurut Fillmore H, Stanford (Mangkunegara, 2013:93) motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. Menurut Wibowo (2016:322) menyatakan motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Motivasi sebagai proses yang mennebabkan intensitas, arah dan usaha terus menerus individu mencapai tujuan.

Hasibuan (Mardiono 2014:4) mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yaitu: (1) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja dan (2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Hezberg ( Siagian, 2010:290) menyatakan bahwa ada dua faktor yaitu faktor motivasi (intrinsik) dan faktor higiene (ekstrinsik) yang akan

mengkaitkan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Faktor motivasi (intrinsik) yaitu daya dorong yang timbul dari dalam diri masing-masing orang, meliputi kemajuan, prestasi, penghargaan, pengakuan dan tanggungjawab. Sementara itu faktor (higiene) ekstrinsik yaitu daya dorong yang datang dari luar diri seseorang, terutama dari organisasi tempatnya bekerja seperti pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Menurut Wijono (2014:79) kinerja atau prestasi kerja sebagai usaha karyawan untuk mencapai tujuan melalui produktifitas kerja yang ditampakkan kualitas dan kuantitas. Hal tersebut dicapai dengan cara menjalankan atau menyempurnakan tugas secara efektif dan efisien dalam organisasi

Menurut Herzberg (Siagian, 2010:290) terdapat dua faktor yaitu faktor motivasi (intrinsik) dan faktor higiene (ekstrinsik), serta proses theory terutama lowler yang akan mengkaitkan motivasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Faktor ekstrinsik seperti pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja sedangkan Faktor intrinsik meliputi kemajuan, prestasi, penghargaan, pengakuan dan tanggungjawab

### **Iklim Psikologis**

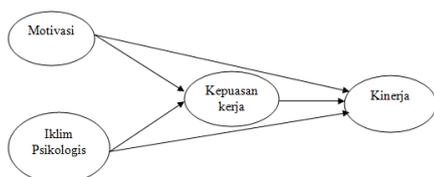
Menurut James et al (Murray, Michaelides dan Wood, 2017:3) iklim psikologis merujuk pada persepsi karyawan terhadap organisasi khususnya kebijakana, prosedur, perilaku yang dihargai, didukung dan diharapkan. Ketika mereka mengidentifikasi lingkungan kerjanya secara positif maka mereka cenderung meningkatkan semangat kerja dan kinerja menjadi lebih baik.

Biswas dan Varma (2007:666) menyatakan bahwa iklim psikologis, adalah reaksi individu terhadap penilaian lingkungan kerja mereka sehari-hari (Dieterly dan Schneider, 1974; Glick, 1985; Jones dan James, 1979; Joyce dan Slocum, 1984; Kozlowski dan Doherty, 1989; Litwin Dan Stringer, 1968; Pritchard dan Karasick, 1973). Iklim psikologis menangkap makna representasi psikologis yang dibuat oleh individu secara relatif terhadap struktur, proses, dan peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Brown & Leigh (1996) mengembangkan iklim psikologis yang didasarkan pada bagaimana karyawan memandang aspek lingkungan organisasi dan mempersepsikan lingkungan tersebut berkaitan dengan kesejahteraan individu.

Menurut Brown & Leigh (Biswas dan Varma, 2011: 181) indikator iklim psikologi yang dikategorikan dalam enam dimensi iklim psikologis yaitu 1) dukungan dari manajemen (supportive management). Manajer yang supportive akan memungkinkan bawahan mereka untuk mengontrol aktivitas dan metode kerja mereka sendiri dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka tanpa takut akan hukuman. Rasa aman yang disalurkan oleh manajer kepada bawahan dapat meningkatkan motivasi mereka dan menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih besar 2) kejelasan peran (role clarity). Kejelasan peran berarti bahwa situasi kerja dan peran yang diharapkan dari karyawan dapat diprediksi, konsisten dan jelas bagi karyawan. Standar kerja yang dapat diprediksi ini akan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis 3) kebebasan mengekspresikan diri (self-

expression). Karyawan dapat mengungkapkan unsur-unsur khas kepribadian mereka jika lingkungan organisasi mendorong kebebasan dalam bertindak. Karyawan yang mampu mengekspresikan diri tanpa takut akan ancaman akan mengalami keamanan psikologis. Di sisi lain, keamanan dalam mengekspresikan diri ini akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar, komitmen organisasi yang lebih besar, dan mengurangi niat keluar. 4) Pengakuan organisasi (recognition). Kebermaknaan yang dirasakan mengenai lingkungan kerja akan meningkat jika karyawan merasa bahwa kontribusi dan usahanya diakui dan dihargai dengan baik 5) kontribusi (contribution). Ketika karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka secara signifikan akan memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, mereka akan menjadi lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. 6) pekerjaan yang menantang (challenge). Pekerjaan yang menantang, yang membutuhkan penggunaan berbagai keterampilan dan kreatifitas akan menghasilkan kebermaknaan yang dirasakan dalam bekerja dan akan membantu karyawan untuk mencapai pertumbuhan individu.

### Model Penelitian



Sumber : Biswas dan Varma (2007), Biswas dan Varma (2011), Rosita dan Yuniati (2016) dan Juniari, Riana, Subudi (2015)

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan Kerangka pemikiran yang telah disebutkan diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru.

H2: Iklim Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru

H4: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru

Ha5: Iklim Psikologis berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru

### METODE PENELITIAN

Populasi pada penelitian ini adalah 95 pegawai pada KPP Madya Pekanbaru. Populasi dari penelitian ini keseluruhannya dijadikan sebagai sampel dengan metode *Stratified Random Sampling*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dari hasil angket kuesioner yang dikumpulkan dari sampel penelitian. Kuesioner dilaksanakan terhadap semua jenjang pegawai dimana untuk pertanyaan indikator variabel Motivasi (X1), Iklim Psikologis (X2) dan Kepuasan Kerja diisi oleh pegawai yang bersangkutan sedangkan pertanyaan indikator variabel Kinerja diisi oleh atasan langsung pegawai yang bersangkutan

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan alat Analisis SPSS 21

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai KPP Madya Pekanbaru tahun 2017. Populasi yang digunakan berjumlah 95 orang dan keseluruhan populasi menjadi sampel penelitian dengan metode sensus.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sampel penelitian. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara. Jenis data sekunder ini dipilih untuk menghemat waktu dan biaya serta data yang diperoleh lebih *valid*. Data didapatkan dari arsip yang dimiliki organisasi/instansi, studi pustaka, penelitian terdahulu, literatur, dan *jurnal* yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini adalah metode survey dengan menggunakan kuesioner yaitu menggunakan daftar pernyataan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara membagikan langsung kuesioner kepada para pegawai KPP Madya Pekanbaru yang menjadi objek penelitian dengan menunjukkan kuesioner ke responden yang menjadi sasaran penelitian.

Metode pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode dokumenter. Metode dokumenter adalah metode yang menghimpun serta menganalisis dokumen-dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik. Alasan mengapa metode

dokumenter ini dipilih karena data yang dikumpulkan berupa data sekunder dalam bentuk laporan hasil kinerja penerimaan pajak pegawai KPP Madya Pekanbaru sebagai subyek penelitian lalu meliputi sejarah singkat, Struktur organisasi, dan aktivitas Badan tersebut.

### Uji Kualitas Data

#### Uji Validitas

Ghozali (2009) menyatakan bahwa uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner itu. Uji validitas menggunakan rumus *product moment*. Item angket dikatakan valid jika nilai  $r_{xy}$  lebih besar dari  $r$  tabel pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 5% atau 0,05.

Tabel 1  
 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r hitung	r tabel	Keputusan
Motivasi	M1	0,714	0,3	Valid
	M2	0,718	0,3	Valid
	M3	0,711	0,3	Valid
	M4	0,669	0,3	Valid
	M5	0,614	0,3	Valid
Iklim Psikologis	IP1	0,632	0,3	Valid
	IP2	0,720	0,3	Valid
	IP3	0,644	0,3	Valid
	IP4	0,722	0,3	Valid
	IP5	0,688	0,3	Valid
Kepuasan Kerja	KK1	0,751	0,3	Valid
	KK2	0,680	0,3	Valid
	KK3	0,923	0,3	Valid
	KK4	0,734	0,3	Valid
	KK5	0,742	0,3	Valid
Kinerja	K1	0,807	0,3	Valid
	K2	0,581	0,3	Valid
	K3	0,753	0,3	Valid
	K4	0,814	0,3	Valid
	K5	0,800	0,3	Valid

Dari tabel 1  $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ , maka item-item pernyataan dinyatakan valid. Nilai  $r_{tabel}$  adalah sebesar 0,30. Dari tabel diatas diketahui

PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA PEKANBARU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

bahwa seluruh pernyataan mendapatkan nilai  $r$  hitung  $> 0,3$ . Artinya adalah alat ukur yang digunakan valid (Sugiyono, 2011)

**Uji Reliabilitas**

Menurut Jogiyanto (2013 : 34) menjelaskan bahwa reliabilitas adalah tingkat seberapa besar suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten. Besarnya tingkat reliabilitas ditunjukkan oleh nilai koefisiennya, yaitu koefisien reliabilitas. Koefisien reliabilitas mengukur tingginya reliabilitas suatu alat ukur.

Untuk mendapatkan keandalan alat ukur yang digunakan adalah Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ). Jika  $\alpha$  hitung  $> 0,60$  artinya instrumen reliabel. Dan jika  $\alpha$  hitung  $< 0,60$  instrumen tidak reliabel. Berdasarkan hasil uji reliabilitas dapat disimpulkan apakah instrumen penelitian reliabel atau tidak (Sekaran, 2011).

**Tabel 2**  
Hasil Uji Cronbach's alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keputusan
Motivasi	0,719	0,6	Reliabel
Iklm Psikologis	0,796	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,867	0,6	Reliabel
Kinerja	0,755	0,6	Reliabel

Dari tabel 2 diketahui nilai reliabilitas lebih dari 0,6 maka nilainya, artinya adalah bahwa alat ukur yang digunakan reliabel atau dapat dipercaya (Sekaran, 2011)

**Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji T dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji

statistik menjadi tidak valid untuk sampel jumlah kecil. Untuk melihat apakah data berdistribusi normal atau tidak, dapat menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

	Motivasi	Iklm Psikologis	Kepuasan Kerja	Kinerja
N	95	95	95	95
Mean	3.3305	3.273	3.256	3.273
Std. Deviation	.44984	.4347	.5780	.4603
Most Extreme Differences	.106	.115	.135	.129
Positive	.106	.115	.135	.111
Negative	-.088	-.096	-.111	-.129
Kolmogorov-Smirnov Z	1.029	1.118	1.313	1.259
Asymp. Sig. (2-tailed)	.240	.164	.064	.084

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

Dari uji *one sample kolmogorov smirnov* diperoleh nilai signifikansi pada variabel motivasi 0,240, iklim psikologis 0,164, kepuasan kerja (0,064) dan kinerja 0,084  $> 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa model path memenuhi asumsi normalitas

**Uji Kesesuaian Model (Goodness of Fit Models)**

**Model Struktur 1**  
ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	21,383	2	10,691	98,065	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	10,030	92	,109		
1 Total	31,413	94			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja  
b. Predictors: (Constant), Iklm Psikologis, Motivasi

PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA PEKANBARU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Dengan demikian diketahui F hitung (98,065) > F tabel (3,095) dengan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa model struktur 1 memenuhi asumsi *goodness of fit models*.

adalah sebesar 68,1%. Sedangkan sisanya 31,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

**Model Struktur 2**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16,735	3	5,578	159,167	,000 <sup>b</sup>
1 Residual	3,189	91	,035		
Total	19,924	94			

a. Dependent Variable: Kinerja  
 b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Iklim Psikologis

Dengan demikian diketahui F hitung (159,167) > F tabel (2,705) dengan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa model struktur 2 memenuhi asumsi *goodness of fit models*

**Model Struktur 2**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,916 <sup>a</sup>	,840	,835	,18721	1,993

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi, Iklim Psikologis  
 b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel diatas diperoleh nilai koefisien determinasi struktur 2 sebesar 0,840. Artinya adalah bahwa pengaruh motivasi, iklim psikologis dan kepuasan kerja terhadap kinerja adalah sebesar 84%. Sedangkan sisanya 16% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model ini.

**Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>) Model Struktur 1**

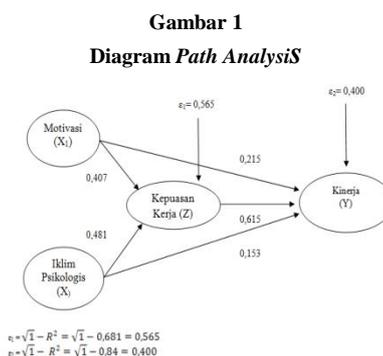
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,825 <sup>a</sup>	,681	,674	,33019	1,962

a. Predictors: (Constant), Iklim Psikologis, Motivasi  
 b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel diatas diperoleh nilai koefisien determinasi model struktur 1 sebesar 0,681. Artinya adalah bahwa pengaruh motivasi dan iklim psikologis terhadap kepuasan kerja

**Pengujian Hipotesis**

**Model Empiris**



PENGARUH MOTIVASI DAN IKLIM PSIKOLOGIS TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA PEKANBARU DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Uji t (t-test)

Model Struktur 1

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-,581	,276		2,104	,038
Motivasi	,523	,110	,407	4,775	,000
Iklm Psikologis	,640	,113	,481	5,647	,000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

1) Motivasi. t hitung (4,775) > t tabel (1,662) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2) Iklm organisasi. t hitung (5,647) > t tabel (1,662) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Model Struktur 2

Model	Coefficients <sup>a</sup>			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	,418	,160		2,605	,011
Motivasi	,220	,069	,215	3,168	,002
Iklm Psikologis	,162	,075	,153	2,166	,033
Kepuasan Kerja	,490	,059	,615	8,286	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

1) Motivasi. t hitung (3,168) > t tabel (1,662) atau signifikansi (0,002) < 0,05. Artinya adalah bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2) Iklm psikologis. t hitung (2,166) > t tabel (1,662) atau signifikansi (0,033) < 0,05. Artinya adalah bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

3) Kepuasan kerja. t hitung (8,286) > t tabel (1,662) atau signifikansi (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Variabel Penelitian Dilihat dari Pengaruh Langsung (Direct Impact) Dan Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Impact)

Impact	Direct	Indirect	Total	Ket
Motivasi → Kinerja	0,215	0,407 x 0,615 = 0,250	0,465	Signifikan
Iklm Psikologis → Kinerja	0,153	0,481 x 0,615 = 0,296	0,449	Signifikan
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,615		0,615	Signifikan

1) Pengaruh langsung (direct impact) motivasi terhadap kinerja sebesar 0,215

2) Pengaruh langsung (direct impact) iklim psikologis terhadap kinerja sebesar 0,153

3) Pengaruh langsung (direct impact) kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 0,615

4) Pengaruh tidak langsung motivasi (indirect impact) terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening 0,250. 5) Pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (0,250) > pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja (0,215). Artinya adalah bahwa motivasi berpengaruh

positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja Pengaruh tidak langsung iklim psikologis (indirect impact terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar 0,296. Pengaruh tidak langsung iklim psikologis terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening sebesar (0,296) > pengaruh langsung iklim psikologis terhadap kinerja (0,153). Artinya adalah bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

#### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru**

Dari persamaan model struktur 2 yaitu  $Y = \rho_{yx1} X1 + \rho_{yx2} X2 + \rho_{yz} Z + \rho_{\epsilon2}$ , variabel motivasi (X1) terhadap variabel kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,215. Dari t tabel pada taraf signifikansi 5 % (1-tailde) dengan  $df = n - k - 1$ ;  $\alpha = 95 - 3 - 1$ ;  $0,05 = 91$ ;  $0,05 = 1,662$ . Dengan demikian diketahui t hitung (3,168) > t tabel (1,662) atau signifikansi (0,002) < 0,05, artinya bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama (H1) yang diajukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima. Hasil temuan ini sesuai penelitian Juniari, Riana, dan Subudi (2015) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja. Ini diperkuat dengan penelitian Khairiyah dan Annisa (2013) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Iklim Psikologis terhadap Kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru**

Dari persamaan model struktur 2 yaitu  $Y = \rho_{yx1} X1 + \rho_{yx2} X2 + \rho_{yz} Z + \rho_{\epsilon2}$ , variabel iklim psikologis (X2) terhadap variabel kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,153. Dari t tabel pada taraf signifikansi 5 % (1-tailde) dengan  $df = n - k - 1$ ;  $\alpha = 95 - 3 - 1$ ;  $0,05 = 91$ ;  $0,05 = 1,662$ . Dengan demikian diketahui t hitung (2,166) > t tabel (1,662) atau signifikansi (0,002) < 0,05, artinya bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim psikologis terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kedua (H2) yang diajukan bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima. Hasil temuan ini sesuai penelitian Biswas dan Varma (2011) menyatakan bahwa iklim psikologis berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru**

Dari persamaan model struktur 2 yaitu  $Y = \rho_{yx1} X1 + \rho_{yx2} X2 + \rho_{yz} Z + \rho_{\epsilon2}$ , variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,615. Dari t tabel pada taraf

signifikansi 5 % (1-tailde) dengan  $df = n - k - 1$ ;  $\alpha = 95 - 3 - 1$ ;  $0,05 = 91$ ;  $0,05 = 1,662$ . Dengan demikian diketahui  $t$  hitung (3,168) >  $t$  tabel (1,662) atau signifikansi (0,002) < 0,05, artinya bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga (H3) yang diajukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima. Hasil temuan ini sesuai penelitian penelitian Biswas dan Varma (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ini juga diperkuat penelitian Rosita dan Yuniati (2016) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Motivasi melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru**

Variabel penelitian dilihat dari pengaruh tidak langsung (indirect impact), variabel motivasi melalui variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,465

Diketahui dari uji sobel nilai  $t$  hitung (3,487) >  $t$  tabel (1,662) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Hal Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis

keempat (H4) yang diajukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, diterima. Hasil temuan ini sesuai penelitian Putri Sanuddin dan Rosa Widjojo (2013) yang menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

#### **Pengaruh Iklim Psikologis melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai KPP Madya Pekanbaru**

Variabel penelitian dilihat dari pengaruh tidak langsung (indirect impact), variabel motivasi melalui variabel kepuasan kerja (Z) terhadap variabel kinerja (Y) memiliki nilai koefisien jalur 0,465

Diketahui dari uji sobel nilai  $t$  hitung (3,941) >  $t$  tabel (1,662) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya adalah bahwa iklim psikologi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim psikologis terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kelima (H5) yang diajukan bahwa iklim psikologis berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, diterima. Hasil temuan ini sesuai penelitian Biswas dan Varma (2011) menyatakan bahwa iklim psikologis berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja terhadap kinerja.

## **KESIMPULAN DAN SARAN PENELITIAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data serta pembahasan yang dilakukan sebelumnya, maka penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru.

Analisis deskriptif pada variabel motivasi berada dalam kategori sedang sehingga perlu peningkatan kearah baik atau sangat baik. Indikator tanggungjawab menjadi faktor utama motivasi, artinya tanggungjawab memberikan faktor paling penting dalam motivasi pegawai. Sementara indikator keseimbangan kerja dan hidup menjadi faktor terkecil motivasi artinya keseimbangan kerja dan hidup memberikan faktor kurang penting dalam motivasi pegawai

2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim psikologis terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan iklim psikologis, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru.

Analisis deskriptif pada variabel iklim psikologis berada dalam kategori sedang dan perlu peningkatan kearah baik atau sangat baik. Indikator pengakuan organisasi menjadi faktor utama iklim psikologis. Artinya pengakuan organisasi memberikan faktor penting iklim psikologis, sementara itu indikator pekerjaan yang menantang menjadi faktor

terkecil dalam iklim psikologis artinya pekerjaan yang menantang memberikan faktor terkecil dalam iklim psikologis

3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan kepuasan kerja, maka akan meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru.

Analisis deskriptif pada variabel kepuasan kerja berada dalam kategori sedang dan perlu peningkatan kearah baik atau sangat baik. Indikator kemangkiran menjadi faktor utama kepuasan kerja, artinya kemangkiran memberikan faktor paling penting dalam kepuasan kerja, sementara itu indikator keinginan pindah menjadi faktor terkecil dalam kepuasan kerja dan perlu peningkatan

4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel motivasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Artinya bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja dan juga meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru artinya kepuasan kerja faktor paling penting dalam memoderasi peningkatan kinerja

5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel iklim psikologis melalui kepuasan kerja terhadap kinerja. Artinya bahwa kepuasan kerja memoderasi pengaruh tidak langsung iklim psikologis terhadap kinerja Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan iklim psikologis akan meningkatkan kepuasan kerja dan juga meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru

### Saran

Adapun saran dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru meningkatkan In House Training (IHT) tentang kompetensi pegawai, baik hard competency dan soft competency.
- 2) Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru meningkatkan workshop tentang peraturan-peraturan diluar peraturan perpajakan yang terkait dengan tugas sehari-hari misalkan Undang-Undang Kepailitan, Undang-U Perseroan Terbatas, KUHP, KUHP, dan KUH Perdata.
- 3) Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru meningkatkan kepastian jangka waktu masa kerja (tour of duty) dalam satu periode jabatan melalui usulan mutasi dan promosi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 4) Kantor Pelayanan Pajak Madya Pekanbaru meningkatkan perlindungan hukum bagi pegawai pajak dari ancaman kriminalisasi pihak ke III dalam pelaksanaan tugas sehari-hari atau dapat mengusulkan pemberian kewenangan hukum secara mandiri bagi para pegawai pajak dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

### DAFTAR PUSTAKA

Biswas, Soumendu dan Arup Varma (2011) ,”*Antecedents of employee performance : an empirical investigation in India*” Employee Relation, Vol.34 Iss 2 pp.177-192

Biswas, Soumendu dan Arup Varma (2007) ,”*Psycological climate and individula performance: test of mediated model*” Employee Relation, Vol.29 No.6, 2007 pp.664-67

Chuang, Ning Kuang, Dean Yin Mary Dan Dellmann-Jenkins (2009),” *Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs’ job satisfaction*” International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vo.21 Iss 3 pp. 323-340

Ghozali, Imam (2009), “*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*” . Semarang : UNDIP

Handoko, T, H (2009) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (edisi 2)*. Yogyakarta : BPF

Hasibuan, Malayu SP, (2009) *Manajemen Sumberdaya Manusia (edisi revisi)*. Jakarta : Bumi Aksara

Iriani, Nur Ida (2010),”*Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Sambas*” Jurnal Aplikasi Manajemen, Volume 8, Nomor 2, Mei 2010

Juniari, Ni Kadek Eni, I Gede Riana dan Made Subudi (2015), “*Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali*, E-Jurnal Ekonomi

- dan Bisnis Universitas Udayana  
4.11 (2015) : 823-840
- Manajemen Unud, Volume 5,  
Nomor 1, 2016 : 500-532
- Khairiyah dan Nur Syaima Annisa  
(2013), "Pengaruh Kepuasan  
Kerja, Gaya Kepemimpinan  
Dan Motivasi Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan Pada PT.  
Nutricia Indonesia Sejahtera"  
Proceeding PSEAT (Psikologi,  
Ekonomi, Sastra, Arsitektur dan  
Teknik Sipil) Vol.5 Oktober  
2013 ISSN: 1858-2559
- Respatiningsih, Ida dan Frans Sudirjo  
(2015), "Pengaruh Komitmen  
Organisasi Motivasi,  
Kapabilitas Dan Kepuasan  
Kerja Terhadap Kinerja  
Pegawai (Studi Empirik Pada  
Inspektorat Kabupaten  
Pemalang)" Serat Acitya-Jurnal  
Ilmiah UNTAG Semarang  
ISSN : 2302-2752, Vol 4 No.3,  
2015
- Luthan, Fred (2006) *Perilaku  
Organisasi : Edisi Ke -10*  
Yogyakarta : Andi
- Robbins, Stephen P, Timothy A,  
Judge. (2008) *Perilaku  
Organisasi* Jakarta : Salemba  
Empat
- Mardiono, Dian dan Supriyatin  
(2014), "Pengaruh Motivasi  
Dan Disiplin Kerja Terhadap  
Kepuasan Kerja Karyawan "  
Jurnal Ilmu Dan Riset  
Manajemen, Vol. 3, No. 3  
(2014)
- Rosita, Titik dan Tri Yuniati (2016).  
"Pengaruh Kepuasan Kerja  
Terhadap Kinerja Karyawan  
Dengan Komitmen  
Organisasional Sebagai  
Variabel Intervening", Jurnal  
Ilmu Dan Riset Manajemen dan  
Bisnis, Vol 5, No.1, Januari  
2016
- Murray, Maria Karanika, George  
Michaelides, Stephen J. Wood  
(2017) *Job Demand, job  
control, psychologycal climate  
and job satisfaction: A  
cognitive dissonance  
perspective.* Journal of  
Organizational Efective: People  
and Performancen
- Sanuddin, Florida Dessy Putri  
(2013), "Pengaruh Kepuasan  
Kerja dan Motivasi Kerja  
terhadap Kinerja Karyawan  
PT. Semen Tonasa" Modus  
Vol.5 (2) : 217-231, 2013
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu.  
(2013) *Manajemen Sumber  
Daya Manusia Perusahaan*  
Bandung: PT. Remaja  
Rosdakarya
- Siagian, Sondang P. (2010)  
"Manajemen Sumber Daya  
Manusia". Jakarta : Bumi  
Aksara
- Nurchayani, Ni Made dan Adnyani,  
IGA Dewi (2016), "Pengaruh  
Motivasi dan Kompensasi  
Terhadap Kinerja Karyawan  
Dengan Kepuasn Kerja Sebagai  
Variabel Inetrvening" E-Jurnal
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016)  
*Kinerja Pegawai : Teori  
Pengukuran dan Implikasi.*  
Yogyakarta : Graha Ilmu

Sugiyono (2014). *“Metode Penelitian  
Bisnis”* Alfabetha, 2014

Uma, Sekaran (2011), *“Metodologi  
Penelitian Untuk Bisnis” Edisi  
4*, Jakarta : Salemba Empat

Wijono, Sutarto (2014) *“Psikologi  
Industri dan Organisasi”*.  
Jakarta : Kencana Prenada  
Media Group

Wibowo (2016) *“Manajemen  
Kinerja”*. Jakarta : Raja  
Grafindo Persada