

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI, MOTIVASI  
BERAFILIASI, MOTIVASI KEKUASAAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SLEMAN**

**A. LATAR BELAKANG PENELITIAN**

Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam mewujudkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang berharga bagi organisasi sehingga kinerja pegawai perlu ditingkatkan secara optimal untuk meningkatkan kinerja organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan supaya tujuan organisasi akan tercapai.

Kinerja Direktorat Jenderal Pajak sangat dituntut karena berhubungan dengan capaian target penerimaan negara dari sektor pajak, mengingat 70% lebih dana Anggaran Pembiayaan dan Belanja Negara diperoleh dari sektor pajak. Berbagai cara langkah ditempuh oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam meningkatkan kinerja pegawainya, dengan memperhatikan kompensasi dan memberikan motivasi serta kepuasan kerja terhadap para pegawai dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya.

Direktorat Jenderal Pajak sebagai salah satu instansi Pemerintah dibawah Kementerian Keuangan, saat ini tengah berbenah dengan menerapkan Sistem Administrasi Modern dalam rangka memperbaiki kompetensi pada organisasinya, baik kompetensi instansi maupun kompetensi tiap individu di dalamnya agar tercapai kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan reformasi birokrasi yang tengah digaungkan oleh Kementerian Keuangan. Reformasi birokrasi ini dilaksanakan terutama untuk memperbaiki performa dalam organisasi tersebut dalam rangka mempersiapkan diri ke arah yang lebih baik, sehingga diharapkan dapat mewujudkan visi Direktorat Jenderal Pajak yaitu menjadi institusi pemerintah yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi dan misi Direktorat Jenderal Pajak yaitu menghimpun penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara melalui sistem administrasi perpajakan yang efektif dan efisien. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak tersebut, maka Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman sebagai salah satu organisasi di bawah Direktorat Jenderal Pajak dituntut agar dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman berupaya selalu meningkatkan kinerja pegawainya, pegawai mempunyai kinerja yang baik apabila mematuhi segala aturan yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi Direktorat Jenderal Pajak sesuai dengan Peraturan Menteri

Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.01/2008 tentang Pedoman Penetapan Evaluasi, Penilaian, Kenaikan Dan Penurunan Jabatan Dan Peringkat Bagi Pemangku Jabatan Pelaksana Di Lingkungan Departemen Keuangan, yaitu menjadi sumber daya manusia yang berkinerja baik dengan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang handal, profesional serta berdedikasi tinggi, jujur dan memiliki disiplin yang tinggi. Peningkatan kinerja bagi pegawai tidak terlepas dari kepuasan kerja pegawai itu sendiri serta dorongan atau motivasi yang telah diberikan.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman selain mengemban amanah target penerimaan yang telah dibebankan juga dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada Wajib Pajak. Dalam mewujudkan kinerja pegawai yang maksimal, Direktorat Jenderal Pajak melakukan pembenahan dalam sistem imbalan, kompensasi, dan penggajian pada pegawai di lingkungannya. Kompensasi tersebut diberikan kepada pegawai dengan harapan dapat mensejahterakan pegawai yang mampu berkinerja dengan baik, karena *clean and good governance* tidak akan tercapai apabila tidak didukung oleh adanya pegawai yang kinerjanya profesional, akuntabel, dan berkompetensi.

Direktorat Jenderal Pajak melaksanakan kegiatan – kegiatan dalam rangka untuk memotivasi para pegawainya, seperti pendekatan spiritual, pemberian insentif, pelaksanaan kegiatan *Internalisasi Corporate Value* serta menciptakan suasana kerja yang nyaman. Selain itu pekerjaan yang aman, rekan sekerja yang kompak, penghargaan

terhadap pekerjaan, pekerjaan yang berarti, kesempatan untuk maju, pimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan dan perintah yang wajar dan organisasi atau tempat kerja yang dihargai oleh masyarakat sangat berpengaruh terhadap kepuasan pegawai.

Pengelolaan kinerja pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman menggunakan *Balance Score Card*. Pengelolaan kinerja *Balance Score Card* ditetapkan sebagai alat pengelolaan kinerja pada Kementerian Keuangan sejak tahun 2007. Pengelolaan kinerja berbasis BSC di Kementerian Keuangan dibagi ke dalam 6 (enam) level, yaitu *Kemenkeu-Wide* (level Kementerian/*personal scorecard* Menteri Keuangan), *Kemenkeu-One* (level Unit Eselon I/*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon I), *Kemenkeu-Two* (level Unit Eselon II /*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon II), *Kemenkeu-Three* (level Unit Eselon III/*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon III), *Kemenkeu-Four* (level Unit Eselon IV/*personal scorecard* Pimpinan Unit Eselon IV) dan *Kemenkeu-Five* (level Pelaksana/*personal scorecard* untuk Tenaga Pengkaji, Pejabat Fungsional dan Pelaksana). Proses *cascading* sampai dengan level paling bawah dilaksanakan secara bertahap, hingga pada tahun 2011 pembangunan BSC telah sampai pada level *Kemenkeu-Five*. Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan turut mengembangkan BSC sebagai alat pengelolaan kinerjanya. DJP sebagai unit Eselon I memulai penggunaan BSC pada tahun 2008. Pengelolaan kinerja berbasis BSC di DJP telah diterapkan hingga level *Kemenkeu-Five*. Implementasi BSC hingga level *Kemenkeu-Five* ini diharapkan dapat memotivasi para pegawai DJP dalam menghimpun

pajak sebagai sumber utama penerimaan negara, terutama pegawai di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Sleman.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pegawai bahwa beban kerja yang tinggi dan penghargaan untuk pegawai khususnya *Account Representative* yang dirasa kurang/tidak adil menyebabkan timbulnya ketidakpuasan. Dengan diterapkannya sistem *grading* untuk penilaian kinerja pegawai yang mempengaruhi jumlah penghasilan yang diterima pegawai, standar penilaian *grading* yang belum/tidak jelas (tidak transparan) menyebabkan pegawai yang memperoleh *grade* rendah tersebut menjadi tidak puas sebab pegawai tersebut merasa telah berkinerja baik dibandingkan pegawai lainnya yang memperoleh *grade* yang sama atau lebih tinggi. Sistem penilaian *grading* yang kurang jelas dan tidak adanya kesempatan untuk mengajukan keberatan bagi pegawai menyebabkan motivasi kerja pegawai yang dinilai dengan *grade* rendah menurun karena pegawai tersebut merasa kinerjanya bagus tetapi tidak diberi penghargaan berupa penilaian *grading* yang baik sehingga timbul ketidakpuasan dan berakibat kinerjanya menurun.

Karyawan atau pegawai akan bekerja dengan lebih semangat apabila kepuasan diperoleh dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi karyawan sehingga akan semakin loyal kepada organisasi dan mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan tinggi.

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “Analisis Pengaruh Motivasi Berprestasi, Motivasi Berafiliasi, Motivasi Kekuasaan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman” karena evaluasi terhadap kinerja pegawai secara berkesinambungan sangatlah penting dengan memperhatikan faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## B. BATASAN PENELITIAN

Agar pembahasan tidak keluar dari konteks penelitian, maka dibatasi hanya faktor Motivasi dan Kepuasan Kerja.

## C. PERUMUSAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut penulis merumuskan masalah penelitiannya sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman?
2. Bagaimana pengaruh motivasi berafiliasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kekuasaan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman?
4. Bagaimana pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Sleman?
5. Bagaimana pengaruh motivasi berafiliasi terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Sleman?

6. Bagaimana pengaruh motivasi kekuasaan terhadap kepuasan kerja pegawai KPP Pratama Sleman?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman?

#### D. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini ada tiga yaitu :

1. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman.
2. Menganalisis pengaruh motivasi berafiliasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman.
3. Menganalisis pengaruh motivasi kekuasaan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman.
4. Menganalisis pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan pegawai KPP Pratama Sleman.
5. Menganalisis pengaruh motivasi berafiliasi terhadap kepuasan pegawai KPP Pratama Sleman.
6. Menganalisis pengaruh motivasi kekuasaan terhadap kepuasan pegawai KPP Pratama Sleman.
7. Menganalisis pengaruh kepuasan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Sleman.

#### E. MANFAAT PENELITIAN

1. Teoritik

Penelitian ini diharapkan memberikan masukan dan acuan tambahan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan

kinerja pegawai di lingkungan instansi pemerintah maupun perusahaan swasta.

## 2. Praktik

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Sleman dalam meningkatkan kinerja pegawai sehingga berdampak tercapainya tujuan organisasi serta memberikan masukan informasi kepada instansi yang berhubungan dengan kinerja pegawai dan memberikan pilihan dalam pengambilan keputusan manajerial.

USULAN PENELITIAN

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI BERPRESTASI,  
MOTIVASI BERAFILIASI, MOTIVASI KEKUASAAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SLEMAN**

Diajukan Oleh

**DONNY HERU PRASETYO**

20121020021

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Prof. Dr. Asip F. Hadipranata, Psy.D

Tanggal

.....

Pembimbing II

Tri Maryati, SE., MM

Tanggal .....

