

**PENINGKATAN KINERJA MELALUI
KOMPETENSI DAN KOMPENSASI YANG
MEMEDIASI KEPUASAN KERJA TERHADAP
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
SEMARANG TENGAH**

Skripsi
Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S1
Program Studi Manajemen



Di susun oleh :
Muhammad Atalla Nur Afa
NIM: 30402000231

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

**HALAMAN PENGESAHAN
SKRIPSI**

**PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMPETENSI DAN
KOMPENSASI YANG MEMEDIASI KEPUASAN KERJA
TERHADAP KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
SEMARANG TENGAH**

**Disusun oleh :
Muhammad Atalla Nur Afa
30402000231**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**Semarang, 14 Agustus 2024
Pembimbing**

**Prof.Dr.Ibnu Khajar SE.M.SI
NIK 210487013**

V

**PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMPETENSI DAN
KOMPENSASI YANG MEMEDIASI KEPUASAN KERJA TERHADAP
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG TENGAH**

Disusun Oleh :

Muhammad Atalla Nur Aufa

30402000231


Telah dipertahankan di depan penguji


Pada tanggal 23 Agustus 2024

Susunan Dewan Penguji

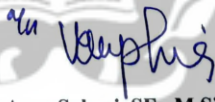
Pembimbing

Penguji 1


Prof. Dr. Ibnu Khajar SE, M.Si.
NIK. 210487013



Prof. Nurhidavati, S.E., M.SI., PH.D
NIK. 210499042

Penguji 2


Agus Sobari, SE., M.Si.
NIK. 210401048

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen Tanggal

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Lutfi Nurcholis S.T., SE., MM.
NIK. 210416055

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : Muhammad Atalla Nur Afa
NIM : 30402000231
Program studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul
"PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMPETENSI DAN
KOMPENSASI YANG MEMEDIASI KEPUASAN KERJA TERHADAP
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG TENGAH"
merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang
tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di
kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam skripsi ini.

Semarang, 16 Agustus 2024

Yang menyatakan,




Muhammad Atalla Nur Afa
NIM. 30402000231

PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Atalla Nur Aufa

NIM : 30402000231

Program Studi : S1 Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan hasil karya ilmiah berupa Tugas Akhir Skripsi dengan judul : **“PENINGKATAN KINERJA MELALUI KOMPENTENSI DAN KOMPENSASI YANG MEMEDIASI KEPUASAN KERJA TERHADAP KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG TENGAH”**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya do internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan Pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 16 Agustus 2024

Yang Memberi Pernyataan



Muhammad Atalla Nur Aufa

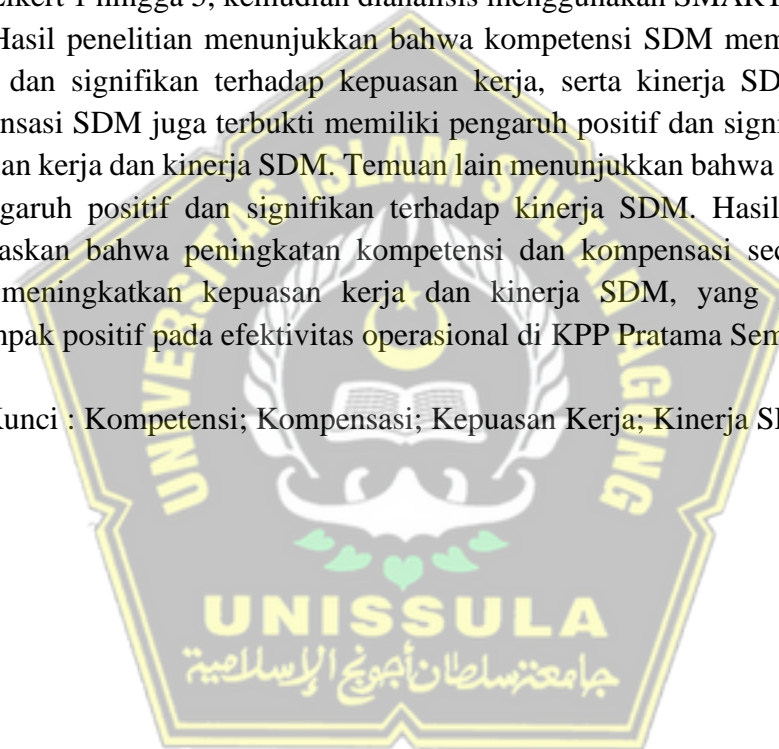
NIM. 30402000231

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja serta kinerja sumber daya manusia (SDM) di KPP Pratama Semarang Tengah. Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Tengah, dengan jumlah total 90 orang. Sampel penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yang difokuskan pada 40 pegawai yang berperan sebagai Account Representative. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang menggunakan skala Likert 1 hingga 5, kemudian dianalisis menggunakan SMART PLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kinerja SDM. Selain itu, kompensasi SDM juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM. Temuan lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi dan kompensasi secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja SDM, yang pada akhirnya berdampak positif pada efektivitas operasional di KPP Pratama Semarang Tengah.

Kata Kunci : Kompetensi; Kompensasi; Kepuasan Kerja; Kinerja SDM

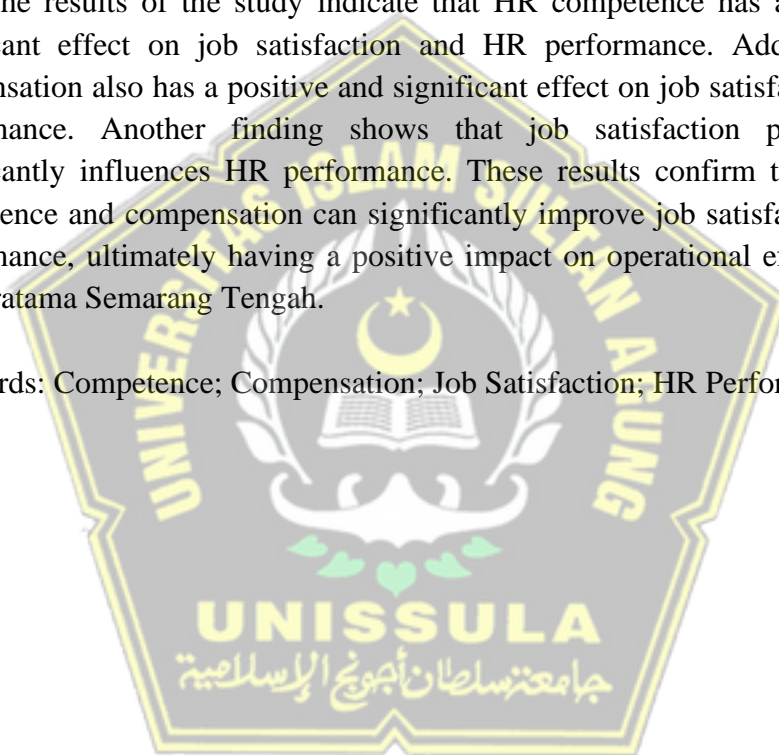


ABSTRACT

This study is a quantitative research aimed at analyzing the influence of competence and compensation on job satisfaction and human resource (HR) performance at KPP Pratama Semarang Tengah. The population of this study consists of all employees of KPP Pratama Semarang Tengah, totaling 90 individuals. The sample was selected using purposive sampling, focusing on 40 employees who serve as Account Representatives. Primary data were collected through questionnaires using a Likert scale of 1 to 5, and the data were analyzed using SMART PLS.

The results of the study indicate that HR competence has a positive and significant effect on job satisfaction and HR performance. Additionally, HR compensation also has a positive and significant effect on job satisfaction and HR performance. Another finding shows that job satisfaction positively and significantly influences HR performance. These results confirm that enhancing competence and compensation can significantly improve job satisfaction and HR performance, ultimately having a positive impact on operational effectiveness at KPP Pratama Semarang Tengah.

Keywords: Competence; Compensation; Job Satisfaction; HR Performance



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan karunia, rahmat, dan hidayah-Nya. Sholawat serta salam tak lupa selalu tercurahkan kepada baginda Rasulullah Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wassalam beserta keluarga dan para sahabat yang kita harapkan syafaatnya kelak hingga yaumul kiyamah. Alhamdulillahirobbilalamin, atas segala limpahan rahmat Allah SWT dan dukungan dari berbagai pihak penulis, sehingga dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi dengan judul “ **Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi dan Kompensasi yang Memediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah**”

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan tanpa adanya dukungan dari berbagai pihak proses penulisan skripsi tidak dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.SI., selaku dosen pembimbing yang dengan kebaikan dan kesabarannya telah banyak memberikan bimbingan, arahan, saran, dan motivasi kepada penulis untuk bisa lulus tepat waktu sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyono, S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T.,S.E., M.M., selaku Kepala Prodi Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

4. Ibu Prof. Nurhidayati, S.E. M.SI., PH.D. dan Bapak Agus Sobari, S.E., M. SI. selaku dosen penguji yang dengan kebaikan dan kesabarannya telah memberikan bimbingan, arahan, saran, dan semangat sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Keluarga besar Direktorat Jenderal Pajak KPP Pratama Semarang Tengah yang telah membantu penelitian sehingga penulisan skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Kedua orang tua dan adik saya tercinta, terima kasih yang tak terhingga atas doa dan ridhonya, kasih sayang yang tulus, serta memberikan dukungan baik moral dan material.

Mengingat keterbatasan kemampuan yang dimiliki penulis, sehingga penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Jazzakumullah khairan katsira.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 16 Agustus 2023

Muhammad Atalla Nur Afa

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UGGAH KARYA ILMIAH	iii Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II	8
KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja pegawai.....	8
2.1.1 Faktor yang mempengaruhi Kinerja	10
2.2. Kompetensi.....	11
2.3. Kompensasi	13
2.4. Kepuasan kerja	14
2.4.1 Faktor Faktor Kepuasan Kerja	16
2.5. Pengembangan Hipotesis	16
2.5.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan kerja	17
2.5.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	17
2.5.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja	18
2.5.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai	19
2.5.5. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai	20
2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	21
BAB III	22
METODE PENELITIAN	22

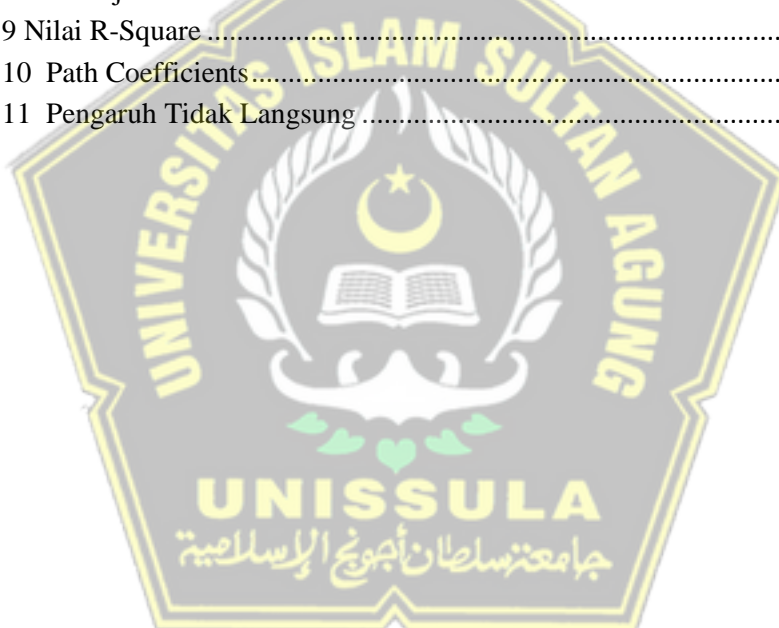
3.1.	Jenis Penelitian	22
3.2.	Populasi, sampel dan Teknik pengambilan sampel	22
3.2.1.	Populasi	22
3.2.2.	Sampel	23
3.2.3.	Teknik Pengambilan Sampel	23
3.3.	Data dan Metode Pengumpulan Data	23
3.3.1.	Data	23
3.3.2.	Metode Pengumpulan Data	24
3.4.	Variabel Penelitian	25
3.4	Teknik Analisis Data	26
3.4.1.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	27
BAB IV	30
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	30
4.1.	Deskripsi Responden	30
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	35
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	40
4.3.1.	<i>Convergent Validity</i>	40
4.3.2.	<i>Discriminant Validity</i>	43
4.3.3.	Uji Reliabilitas	45
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	47
4.5.	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	49
BAB V	60
PENUTUP	60
5.1.	Simpulan.....	60
5.2.	Implikasi Teoritis	62
5.3.	Implikasi Manajerial.....	63
5.4.	Keterbatasan Penelitian	65
5.5.	Saran Penelitian Mendatang	65
Daftar Pustaka	67
DAFTAR LAMPIRAN	71
LAMPIRAN 1 :	KUESIONER RESPONDEN	71
Lampiran 2	Deskriptif Responden	74
Lampiran 3	Deskriptif Variabel	76
Lampiran 4	Grafik.....	78

Lampiran 5 Hasil pengolahan Data	79
Lampiran 6 Data Responden	82



DAFTAR TABEL

Tabel 1 1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak KPP Semarang Tengah (dalam Rupiah)	3
Tabel 3 1 Bobot kuesioner berdasarkan pada metode Skala Likert.....	25
Tabel 3 2 Variabel Penelitian dan Indikator	25
Tabel 4 1 Deskripsi Variabel Kompetensi.....	36
Tabel 4 2 Deskripsi Variabel Kompensasi.....	37
Tabel 4 3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	38
Tabel 4 4 Deskripsi Variabel Kinerja.....	39
Tabel 4 5 Hasil Perhitungan Outer Loading	41
Tabel 4 6 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Fornell-Larcker Criterion	43
Tabel 4 7 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (Cross Loading).....	44
Tabel 4 8 Hasil Uji Reliabilitas.....	46
Tabel 4 9 Nilai R-Square	48
Tabel 4 10 Path Coefficients.....	50
Tabel 4 11 Pengaruh Tidak Langsung	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	30
Gambar 4 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	31
Gambar 4 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terahir	32
Gambar 4 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	34
Gambar 4 5 Full Model SEM-PLS	50



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen kunci dari sebuah organisasi atau perusahaan. Semua kegiatan yang dilakukan dalam sebuah organisasi ditentukan oleh orang-orang yang ada di dalamnya. Kinerja suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawannya, sehingga sangat penting untuk memiliki sumber daya manusia yang baik. Mengingat pentingnya sumber daya manusia bagi kesuksesan, organisasi harus memberikan perhatian khusus kepada karyawannya (Agustian et al., 2018). Pajak adalah sumber pendapatan pemerintah yang sangat penting. Pemerintah menggunakan pajak untuk menutupi pengeluaran dan mendorong pembangunan nasional. Pajak juga berperan penting dalam pertumbuhan negara di masa depan. Sebagai pembayar pajak, Anda berperan penting dalam meningkatkan program-program pemerintah, karena 98,9% pendapatan pemerintah pada tahun 2023 akan berasal dari pajak, menurut APBN 2023. Sebagai wajib pajak, Anda harus berperan aktif dalam memenuhi kewajiban perpajakan Anda dengan mengisi SPT setiap tahun (Nistiana et al., 2022).

Sistem perpajakan Indonesia adalah sistem self assessment yang memungkinkan wajib pajak untuk mendaftarkan, menghitung, membayar, dan melaporkan penghasilan kena pajak mereka sendiri. Sistem ini harus diawasi oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) karena dapat menimbulkan masalah jika

wajib pajak tidak melaporkan penghasilan mereka dengan benar. Karyawan yang bekerja di vertikal DJP seperti KPP Pratama Semarang bertanggung jawab untuk memastikan pengumpulan pendapatan di bidang pajak penghasilan, PPN, PPnBM, pajak bumi dan bangunan melalui supervisi, pemantauan, pengendalian, pengawasan, pengawasan, pemantauan, pelatihan, dan pemberian layanan, dan untuk memantau informasi tentang hal-hal dan masalah-masalah yang berada di dalam kompetensinya sesuai dengan undang-undang.

Accounting Representative (AR) memantau kepatuhan wajib pajak terhadap peraturan perpajakan dengan menganalisis data pajak internal dan eksternal, menginformasikan kepada wajib pajak mengenai SPT tahunan mereka, menangani keluhan dan menasihati wajib pajak, mengendalikan area dan memantau potensi pajak, serta mengelola desain dan penerbitan produk hukum dan kepatuhan pajak. Berdasarkan uraian tugas di atas, staf Departemen Pajak Pusat KPP Semarang Tengah bertanggung jawab untuk memastikan bahwa target penerimaan pajak tercapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam anggaran pajak tahunan. Tabel di bawah ini menunjukkan kinerja penerimaan pajak terhadap target yang dianggarkan untuk periode 2021-2023:

Tabel 1 1 Target dan Realisasi Penerimaan Pajak KPP Semarang Tengah (dalam Rupiah)

<i>Tahun</i>	<i>Target Penerimaan</i>	<i>Realisasi Penerimaan</i>	<i>Capaian (%)</i>
2021	1.305.389.426.000	1.035.050.547.224	79,29%
2022	971.682.215.000	1.154.366.678.267	118,80%
2023	1.087.691.628.000	1.121.471.712.744	103,11%

Sumber: KPP Pratama Semarang Tengah

Dari tabel 1, terlihat bahwa pencapaian kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah selama periode 2021-2023 adalah 79,29% untuk tahun 2021, 118,80% untuk tahun 2022 dan 103,11% untuk tahun 2023, sehingga disimpulkan bahwa selama tahun 2021- 2023 target penerimaan pajak di KPP Semarang Tengah sudah tercapai namun perlu di tingkatkan lagi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi apakah produktivitas meningkat atau menurun adalah kompetensi, imbalan, dan kepuasan kerja. Kompetensi adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan keterampilan dan pengetahuan. Karyawan yang memiliki kompetensi yang tepat untuk pekerjaannya dapat melaksanakan pekerjaannya sehari-hari, yang berarti produktivitasnya sesuai dengan harapan organisasi (Haksanggulawan et al., 2023). Kompetensi yang dimiliki pegawai DJP terdiri dari hard skill dan soft skill. Hard skill meliputi memahami regulasi dan kebijakan perpajakan, kemampuan analisis data keuangan, dan audit pajak, serta memiliki ketrampilan komputer. Sedangkan soft skill meliputi kemampuan komunikasi yang efektif, keterampilan manajemen waktu, dan dapat bersinergi dalam tim.

Untuk meningkatkan kompetensi tersebut secara rutin dan kontinyu dilakukan diklat dan sosialisasi dari DJP dan Kementerian Keuangan.

Organisasi mempekerjakan karyawan yang termotivasi untuk bekerja dan berkinerja, dan karyawan melihat gaji mereka sebagai imbalan atas upaya mereka. Karena gaji adalah konsep yang mengacu pada imbalan finansial yang diterima karyawan atas pekerjaan mereka di sebuah organisasi, maka motivasi karyawan melalui gaji menentukan kelangsungan hidup dan kesuksesan organisasi. Kompensasi yang diterima oleh setiap pegawai DJP tidak sama walaupun memiliki jabatan, kepangkatan dan masa kerja yang sama karena kompensasi dihitung berdasarkan capaian kinerja individu dan capaian kinerja kantor. Capaian kinerja individu dihitung berdasarkan capaian Indikator Kinerja Utama (IKU) masing-masing pegawai dengan bobot penilaian atas kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan serta manajemen waktu yang tepat. Sedangkan capaian kinerja kantor dipengaruhi besaran target penerimaan masing-masing kantor dan indeks kemahalan wilayah.

Semua karyawan membutuhkan kepuasan kerja agar dapat bekerja dengan baik. Kepuasan karyawan merupakan faktor penting dalam mencapai tujuan bisnis. Kepuasan kerja karyawan didefinisikan sebagai sikap emosional yang positif atau negatif terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan motivasi karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu cara untuk meningkatkan motivasi karyawan (Nurjaya & Rizal, 2023)

Menurut penelitian sebelumnya (Krisnawati & Bagia, 2021) kompetensi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi sederhana dengan kompetensi kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian (Puji Salvano et al., 2023) dimana kompetensi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pada saat yang sama, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Pada saat yang sama, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi motivasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena bisnis serta research gap maka menarik di teliti juga kepuasan kinerja. Solusi dari research gap di pengaruhi variabel kepuasan kerja, maka peneliti merasa tertarik melakukan penelitian mengenai **“Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi dan Kompensasi yang Memediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penelitian ini mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah variabel Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja KPP Pratama Semarang Tengah ?
2. Apakah variabel Kompetensi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Tengah?
3. Apakah variabel Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja KPP Pratama Semarang Tengah?
4. Apakah variabel Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Tengah?
5. Apakah variabel Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompetensi terhadap kepuasan kerja.
2. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompetensi terhadap kinerja pegawai.
3. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja.

4. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompensasi terhadap kinerja pegawai.
5. Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Suatu penelitian memiliki tujuan yaitu untuk mendapatkan manfaat. Begitupun dengan penelitian ini yang memiliki dua manfaat, sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi untuk memperluas penelitian selanjutnya terutama yang berkaitan dengan kompetensi, kompensasi dan kepuasan terhadap kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan pertimbangan untuk instansi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Manfaat Praktis

- a. Bagi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penelitian ini diharapkan menambah tambahan koleksi sehingga memberikan wawasan dan pengetahuan yang lebih luas tentang kajian kinerja dalam kehidupan organisasi.
- b. Bagi Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah. Penelitian ini diharapkan sebagai masukan dan pertimbangan untuk instansi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja pegawai

Secara etimologis, kata "efektivitas" berasal dari kata "prestasi". Kinerja yang baik adalah langkah untuk mencapai tujuan organisasi, dan efektivitas adalah cara untuk menentukan sejauh mana tujuan organisasi tercapai. Menurut (Mega & Oryza Tannar, 2024) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang dihabiskan, serta kuantitas yang diukur dari kualitas dan ketepatan. Oleh karena itu, untuk mencapai efektivitas organisasi yang tinggi, maka perlu diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas organisasi. Dalam hal ini, penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kompetensi, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Indikator kinerja menurut Mathis dan Jackson dalam Fadhila dkk. (2017), indikator kinerja untuk karyawan adalah:

1. Kualitas.

Hal ini dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dilakukan dan nilai pekerjaan tersebut dalam kaitannya dengan keterampilan dan kompetensi karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari

pekerjaan tersebut. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan pekerjaan yang diharapkan.

2. Kuantitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Tugas dan hasil.

3. Ketepatan waktu

Diukur dari persepsi karyawan terhadap waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu kegiatan dari awal hingga akhir. Kemampuan untuk mematuhi waktu yang telah ditentukan dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. Produktivitas.

Memaksimalkan sumber daya dan waktu yang tersedia bagi organisasi untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan digunakan untuk mengukur kualitas pekerjaan mereka. Kualitas pekerjaan dan pelaksanaan tugas berkaitan dengan keterampilan dan kompetensi karyawan (Robbins, 2016:260). Kualitas pekerjaan dapat diukur dari seberapa baik atau buruknya karyawan dalam melaksanakan tugas mereka, serta keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan saat melaksanakan tugas mereka.

2.1.1 Faktor yang mempengaruhi Kinerja

a) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

(a) Produktivitas; efisiensi merupakan prasyarat untuk produktivitas; efisiensi memungkinkan seseorang untuk melakukan tugas-tugas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

(b) Imbalan. Remunerasi adalah salah satu cara organisasi memberikan penghargaan kepada karyawannya. Imbalan harus substansial, memadai dan adil. Pemberian penghargaan kepada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka dalam rangka mencapai kepuasan kerja. Tingkat imbalan absolut menentukan standar hidup karyawan, sementara imbalan relatif mencerminkan status, prestise dan kehormatan mereka. Jika karyawan merasa bahwa imbalan yang mereka terima tidak memadai, maka kinerja, motivasi, dan kepuasan kerja mereka dapat menurun secara signifikan (Juniarti & Putri, 2021)

(c) Kepuasan kerja. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap individu karyawan terhadap pekerjaan dan kecenderungan perilaku karyawan terhadap kepuasan kerja. Ini adalah kecenderungan perilaku karyawan untuk menerapkan keterampilan atau kompetensi profesional mereka pada situasi dan kondisi di tempat kerja untuk mencapai tujuan akhir organisasi di masa depan (Banne et al., 2023)

2.2. Kompetensi

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Dan apabila tercapai barulah dapat disebut dengan sebuah keberhasilan. Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dalam bidang kerja tertentu diperlukan kompetensi yang memadai.

Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Oleh karenanya perusahaan dapat mencapai keberhasilan apabila didukung pegawai yang berkompotensi tinggi (Sriwidodo & Haryanto, 2015) Aspek Aspek dalam kompetensi menurut Gordon dalam Sudarmanto (2009:204) menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

1. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan
2. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang di bebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah di yakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain- lain).
5. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
6. Minat, yaitu adanya keinginan seseorang untuk bekerja di suatu tempat dengan minat atau bakat yang dimiliki

Indikator Kompetensi Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017), yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*) Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
2. Konsep diri (*self concept*) Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (*knowledge*) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
4. Keterampilan (*skill*) Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
5. Motivasi kerja (*motives*) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.3. Kompensasi

Dalam perusahaan, karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam mencapai tujuan. Setiap karyawan tentunya memiliki banyak perbedaan dalam keahlian, kemampuan, kebutuhan dan jenis kelamin. Salah satu bentuk *achievement* / penghargaan yang diberikan perusahaan atas kinerja dari karyawan adalah kompensasi. Menurut Suparyadi (2014: 271) kompensasi adalah keseluruhan pendapatan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi, baik bersifat finansial maupun nonfinansial.

Menurut Marwansyah (2010: 269) kompensasi merupakan imbalan yang perusahaan berikan kepada para karyawan atas kinerja yang diberikan terhadap organisasi baik imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun nonfinansial. Kesimpulannya kompensasi adalah imbalan yang diberikan perusahaan atas kinerja yang diberikan, baik kompensasi finansial

dan non finansial. Indikator Kompensasi Menurut Afandi (2018:194) mengemukakan bahwa indikator indikator kompensasi diantaranya:

1. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

2. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung organisasi, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

3. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil organisasi, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses ke pesawat organisasi yang diperoleh pegawai. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Berdasarkan pendapat di atas, maka disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi pegawai di dalam organisasi yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas.

2.4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja telah menjadi isu penting berkenaan dengan perkembangan sumber daya manusia dan kepegawaian kontemporer. Isu ini terutama terkait dengan semakin tingginya Pendidikan pegawai dan semakin meningkatnya kebutuhan hidup pegawai itu sendiri, (Sule&Priansa, 2018:169). Menurut Yuniarsih (2017:45), kepuasan kerja merupakan cerminan psikologis pegawai atas hasil pekerjaannya. Tingkat kepuasan individu pada dasarnya dilandasi oleh system nilai yang ada di dalam dirinya. Oleh karena itu, ukuran tingkat kepuasan akan berbeda bagi setiap individu.

Setiap orang ingin mendapatkan pekerjaan karena dengan bekerja ia mengharapkan mendapat imbalan untuk menghidupi dirinya dan keluarganya. Namun, seringkali terjadi bahwa mendapatkan imbalan saja dirasakan belum cukup. Mereka menginginkan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Persoalannya adalah bagaimana menentukan ukuran kepuasan kerja. Terhadap pekerjaan dan imbalan yang sama, kepuasan orang dapat berbeda, orang yang satu dapat merasa puas, sedangkan orang lainnya belum mendapatkan kepuasan. (Wibowo, 2015:131). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang

berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan Pendidikan. (Mangkunegara, 2017:117).

2.4.1 Faktor Faktor Kepuasan Kerja

- 1) Kompetensi. Menurut (Suharyani, 2020) mengemukakan bahwa kompetensi adalah Kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi asas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.
- 2) Kompensasi. Hubungan antara organisasi dengan karyawan merupakan suatu kerja sama dalam kontrak psikologis, yaitu bahwa masing-masing pihak memiliki hak dan kewajiban yang telah disepakati bersama. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat bersifat finansial maupun non finansial yang diperlukan oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan dan juga untuk mendukung pelaksanaannya pekerjaan (Suharyani, 2020)

2.5. Pengembangan Hipotesis

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia di dalam suatu organisasi perusahaan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan tidak lepas

dari faktor sumber daya manusianya. Kinerja pegawai akan mencerminkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, suatu organisasi membutuhkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja antara lain kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja (Suharyani, 2020), sebagai berikut penjelasan hipotesisnya:

2.5.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan kerja

Kompetensi adalah sebuah kemampuan yang dimiliki seseorang yang merupakan perpaduan antara kemampuan personal, keilmuan, teknologi, sosial maupun spritual. Konstruksi kompetensi pegawai sebagai salah satu unsur dari modal intelektual dapat dilihat dari tiga aspek kompetensi, yaitu aspek intelektual, emosional, sosial karena pengukuran kompetensi yang menggunakan dimensi tingkat pengetahuan, keterampilan dan pendidikan. Penelitian Amador, L.B., Nicolas dan L.E. Villa, (2006) dalam (Deswarta, 2017) dimana ketidaksesuaian kompetensi akan dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja. Jadi intinya bahwa kepuasan kerja akan dipengaruhi oleh kompetensi. Semakin baik kompetensi maka akan bisa membuat para pegawai puas dalam bekerja serta punya keahlian dibidangnya masing-masing.

H1: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja KPP Pratama Semarang Tengah.

2.5.2. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi (Winanti, 2021).

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian empirik dari (Krisnawati & Bagia, 2021) menemukan kompetensi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap hasil kerja yang dimiliki oleh bawahannya.

H2: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Tengah.

2.5.3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja

Karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan tentunya membutuhkan namanya kompensasi atau imbalan. Kompensasi yang cukup dan adil menjadi harapan bagi karyawan. System kompensasi yang diatur secara baik akan mempengaruhi semangat dalam hal produktivitas bekerja karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat dan benar akan membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan –tujuan organisasi, sebaliknya jika kompensasi yang diberikan kurang tepat dan tidak memadai maka akan menyebabkan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan mengalami penurunan. Hal ini berarti kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (A. A. Saputra, 2021)

H3: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja KPP Pratama Semarang Tengah.

2.5.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi adalah semua balas jasa baik berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diberikan kepada para karyawan atas kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Kompensasi karyawan yang diberikan perusahaan harus mampu mendorong mereka untuk bekerja, karena orang mau bekerja untuk memenuhi kebutuhannya agar bertahan hidup, keinginan untuk memiliki sesuatu, keinginan memiliki kekuasaan dan keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari pihak lain. Pemberian kompensasi bertujuan memenuhi kebutuhan karyawan, mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, menjaga stabilitas karyawan, mengurangi kemungkinan terjadinya protes dari karyawan, dan juga memudahkan perusahaan menapakan karyawan yang qualified.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh perubahan variabel kompensasi sebesar 42,80 %, sedangkan sisanya 57,20 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan sebagai variabel dalam penelitian (Asnawi, 2019)

H4: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Tengah

2.5.5. Pengaruh Kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai

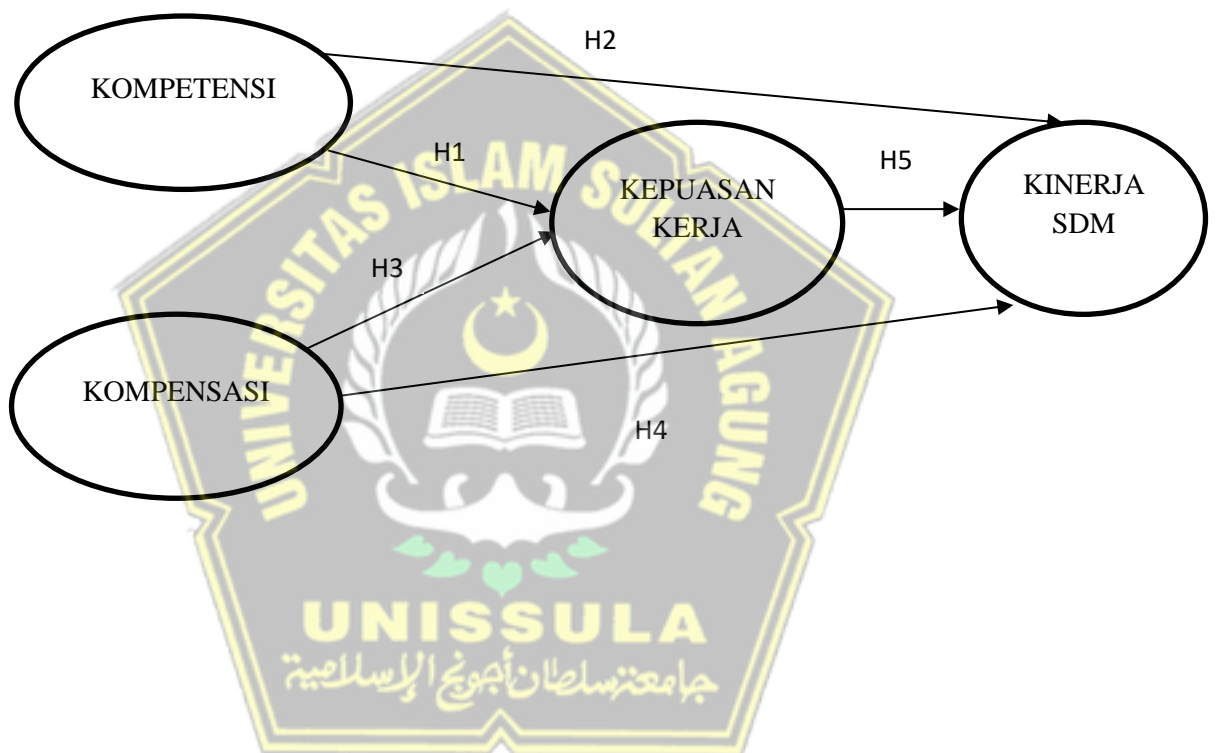
Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh dalam mengukur kinerja pegawai ataupun karyawan. Kepuasan kerja dapat di ukur dari tingkat pekerjaan tersebut, gaji, hingga promosi jabatan. Di ungkapkan oleh (Paparang et al., 2021) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kinerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, artinya bahwa semakin tinggi kepuasan yang diterima karyawan maka berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang tinggi pula. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Adapun hasil diperoleh yaitu nilai konstanta sebesar 22,180 sedangkan nilai atau koefisien regresi diperoleh nilai positif sebesar 0,145 yang dimana hasil tersebut signifikan.

Sehingga dapat disimpulkan arah variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai adalah positif, dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Jadi dapat dibuktikan bahwa Kepuasan Kerja juga berpengaruh dalam Kinerja pegawai (Paparang et al., 2021)

H5: Ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Semarang Tengah.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran mengenai Model Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi dan Kompensasi yang Memediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif diartikan sebagai penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menggambarkan dan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. (Sugiyono, 2018:15).

Menurut Sugiyono (2018:13) data kuantitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan positivistic (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan.

3.2. Populasi, sampel dan Teknik pengambilan sampel

3.2.1. Populasi

Menurut (Alifa, Islah, Normansyah, 2020) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulan Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai KPP Pratama Semarang Tengah yang berjumlah 40 orang.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk pengambilan sampel yang diambil dari populasi harus betul- betul representative (mewakili) (Sugiyono, 2018:131). Sedangkan menurut Suharsimi (2014:174) Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Account Reprensative* yang berjumlah 40 Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah.

3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah purposive sampling, yaitu sampel diambil dengan cara mengambil sampel dari populasi dengan suatu kriteria tertentu. Hal ini berarti sampel yang dipilih harus memenuhi persyaratan atau kriteria sampel yang diperlukan.

3.3. Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1. Data

Data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yakni data yang diolah berupa angka yang didapat dari skala kuisioner yang peneliti sebarakan pada responden yang selanjutnya diolah dengan menggunakan SMART PLS. Kuisioner yang peneliti bagikan pada

responden ialah kuisisioner dalam 15 bentuk pertanyaan-pertanyaan. Sumber data dari penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah.

3.3.2. Metode Pengumpulan Data

Dalam teknik pengumpulan data, terdapat tiga metode yang dapat digunakan yaitu; observasi, wawancara, dan kuisisioner. Dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara, dan kuisisioner sebagai teknik dalam pengumpulan data. Menurut (Muzaki, 2022), kuisisioner merupakan cara untuk mendapatkan sebuah data dalam bentuk pertanyaan, kemudian dikirimkan atau diberikan langsung kepada responden untuk diisi dan dikembalikan. Kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien apabila peneliti memahami dengan pasti, variabel apa yang akan diukur pada penelitian, dan jawaban apa yang diharapkan dari respondennya.

Dalam penelitian ini, Smart PLS 3.0 digunakan untuk menganalisis data kuisisioner yang dikumpulkan dari Account Representative KPP Semarang Tengah. Variabel yang diukur dalam penelitian ini adalah Kompetensi, Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja SDM. Smart PLS digunakan untuk menguji hubungan antara variabel-variabel tersebut dan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing masing jawaban dari 4 alternatif jawaban yang tersedia diberi bobot nilai (skor) sebagai berikut:

Tabel 3 1 Bobot kuesioner berdasarkan pada metode Skala Likert

NO	SIKAP	SKALA
1	SANGAT SETUJU	5
2	SETUJU	4
3	CUKUP	3
4	TIDAK SETUJU	2
5	SANGAT TIDAK SETUJU	1

3.4. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah objek penelitian yang menjadi perhatian suatu penelitian. Menurut (Suharyani, 2020) menjelaskan bahwa Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, organisasi atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan empat variabel penelitian yaitu 2 (dua) variabel bebas (*independent variable*) yaitu kompetensi (X1) dan kompensasi (X2), 1 (satu) variable intervening yaitu kepuasan kerja (Y1) serta satu variabel terikat (*dependent variable*).

Tabel 3 2 Variabel Penelitian dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber Indikator
1	Kinerja SDM merupakan kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya suatu tujuan organisasi, oleh karena itu kinerja merupakan sarana penentu tercapainya tujuan organisasi	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas	(Fadillah dkk 2017)
2	Kompetensi merupakan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa	1. Karakter Pribadi	(Fadillah dkk 2017)

	adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan tersebut	2. Konsep diri 3. Pengetahuan 4. Keterampilan	
3	Kompensasi diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas kinerja mereka terhadap organisasi, baik berupa penghargaan langsung maupun tidak langsung, serta keuntungan finansial maupun non-finansial.	1. Insentif 2. Tunjangan 3. Fasilitas	(Affandi 2018)
4	Kepuasan Kerja merupakan tingkat kepuasan individu pada dasarnya dilandasi oleh system nilai yang ada di dalam dirinya.	1. Supervisor 2. Lingkungan Kerja 3. Pekerjaan secara mental yang menantang	(Paparang et al., 2021)

3.4 Teknik Analisis Data

Metode analisis data menggunakan software SmartPLS versi 3.0. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat digunakan dalam pengujian model pengukuran sekaligus model struktural. Model pengukuran ini biasanya digunakan untuk melihat hasil uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kasualitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). PLS merupakan metode analisis yang sifatnya soft modeling, sebab tidak mengasumsikan data harus sesuai dengan pengukuran skala tertentu, dengan kata lain jumlah sampel bisa dibawah 100. Perbedaan mendasar PLS yang merupakan SEM berbasis varian dengan yang berbasis kovarian ada pada penggunaannya. Pada beberapa kasus penelitian, terdapat beberapa alasan yang mendasari digunakan metode PLS. Pertama, PLS merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi yang tidak harus besar. Kedua, PLS bisa digunakan PLS

juga dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dianggap lemah, karena PLS dapat digunakan untuk memprediksi. Ketiga, PLS memungkinkan algoritma dengan menggunakan analisis series ordinary least square (OLS), sehingga efisiensi perhitungan algoritma. Dan yang keempat, PLS diasumsikan bahwa semua ukuran variance dapat digunakan untuk menjelaskan perbedaan dari masing-masing variabel (Walewangko, 2020)

3.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model merupakan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya yang mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Pada penelitian ini menggunakan empat variabel anatara lain: kompensasi, disiplin kerja, kinerja karyawan, dan mediasi yang bersifat reflektif pada indikator-indikator variabelnya (Muzaki, 2022)

3.4.1.1. Validitas Konvergen

Validitas konfergen memiliki hubungan dengan prinsip bahwa pengukuran dari suatu konstruk harusnya memiliki hubungan satu sama lain yang tinggi. Loading faktor (korelasi antara skor/item komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk digunakan untuk menilai uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif tersebut. Nilai convergent validity merupakan nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan adalah melebihi dari angka $> 0,7$ atau $0,6$ sebagai batasan minimal dari nilai loading factor (Muzaki, 2022).

3.4.1.2 Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah menilai validitas predictor dengan membandingkan keterkaitannya dengan variable lain (Hardisman, 2020). Dalam aplikasi SmartPLS, uji validitas diskriminan menggunakan indikator Cross Loadings. Cross Loading merupakan metode lain untuk mengetahui diskriminant validity. Prediktor dinyatakan valid bila nilai coss loading $>0,7$ atau cross loading dari prediktor yang dinilai lebih besar pada variabel latenyya sendiri dibandingkan dengan nilai loadingngnya. Sehingga apabila nilai loading dari masing-masing variabel terhadap konstruknya lebih besar daripada nilai Cross Loadingnya maka model tersebut bisa dikatakan memiliki validitas yang baik (Muzaki, 2022).

3.4.1.3 *Construct Reliability*

Construct reliability adalah mengukur reliabilitas konstruk variabel laten. Reliabilitas ditentukan berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability*. Nilai *composite reliability* $>0,8$ dianggap memiliki 93 reliabilitas yang tinggi, dan nilai Cronbach's alpha yang diharapkan adalah $>0,6$. Prediktor dinyatakan reliabel bila nilai Cronbach,s alpha atau composite reliability $>0,7$ untuk confirmatory research, dan dapat juga diterima $>0,6$ untuk explanatory research (Hardisman, 2020). 3.8.2 Evaluasi Model Struktural (Inner Model) Dengan menggunakan hasil output model SmartPLS, pengujian struktural dan hipotesis dilakukan dengan cara melihat hipotesis dan model struktural dengan menaksir koefisien di jalur dan nilai t statistik dengan signifikasi level 0.05. Pengujian hipotesis dan

model hubungan antar variabel dilaksanakan dengan memakai dua tahap yaitu: (1). Pengujian koefisien jalur langsung. (2). Pengujian koefisien jalur tidak langsung (Muzaki, 2022).

3.4.1.4 R-Square

Koefisien determinasi (R-Square) adalah cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (R-Square) diharapkan 0 sampai 1. Nilai R-Square $>0,75$ menunjukkan model kuat, $>0,50-0,75$ berarti model moderat, dan $>0,25-0,50$ mengindikasikan model lemah (Hardisman, 2020). 3.8.2.2 Path Coefficient Pengukuran path coefficient antar konstruk digunakan untuk melihat signifikansi dan kekuatan hubungan serta untuk menguji hipotesis. Jika nilai path coefficient mendekati +1 maka hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang mendekati nilai -1 maka mengindikasikan bahwa hubungan bersifat negatif. Model dinyatakan layak atau hipotesis diterima apabila signifikansinya $T \text{ tabel} > 1,667$ atau nilai $p \text{ value} < 0,05$ (Muzaki, 2022).

3.4.1.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan membandingkan nilai t statistik dengan nilai kritis 1,96 (pada tingkat signifikansi 5%). Jika t statistik melebihi 1.96, maka hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak. Keputusan serupa juga diambil jika nilai p (probabilitas) kurang dari 0,05, yang menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh cenderung mendukung hipotesis alternatif (Y. A. Saputra, 2024).

BAB IV

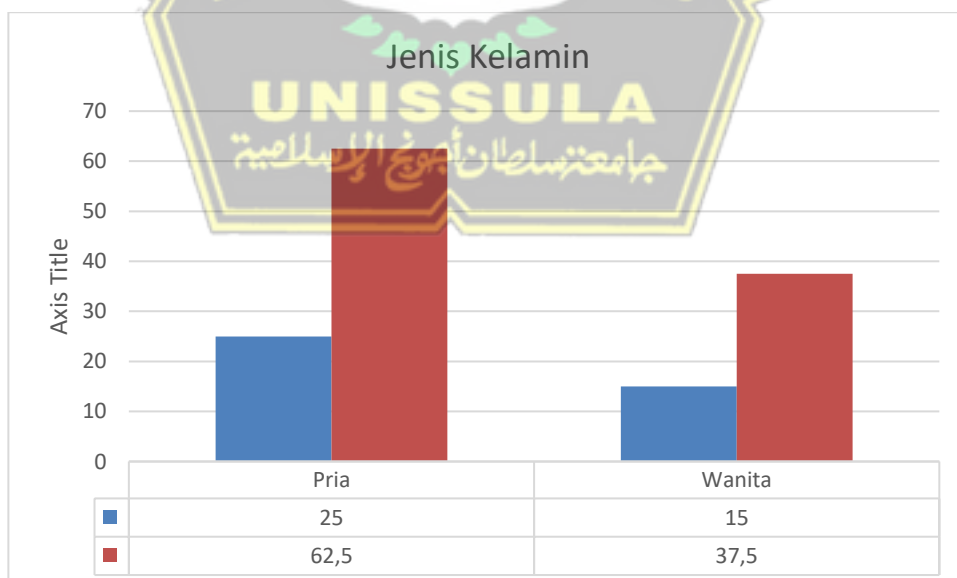
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1.Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan gambaran statistik mengenai kondisi responden. Deskripsi ini memberikan informasi ringkas mengenai keadaan responden yang diteliti. Sampel yang digunakan adalah Account Representative yang terdiri dari 40 pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah.

Dari penyebaran kuesioner, sebanyak 40 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diproses berhasil dikumpulkan. Karakteristik responden Berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Diagram Grafik pada Gambar 4.1 dalam penelitian ini.

Gambar 4 1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Keterangan Biru : Jenis kelamin

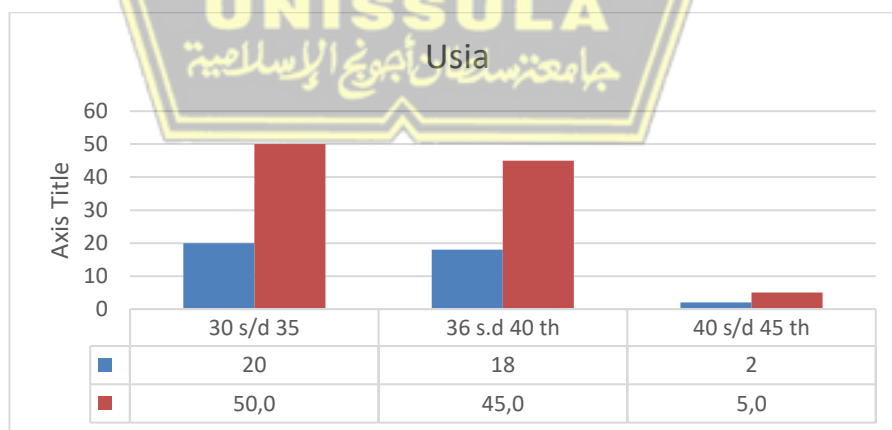
Merah : Presentasinya

Sajian data pada Gambar 4.1 menunjukkan bahwa dari total 40 sampel yang terlibat dalam penelitian ini, data mengenai karakteristik responden menunjukkan beberapa temuan penting. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah pria, dengan jumlah 25 orang atau 62,5%, sementara wanita menyumbang 15 orang atau 37,5%.

Arti dari temuan ini adalah bahwa terdapat dominasi pria dalam sampel penelitian, yang dapat mempengaruhi dinamika dan hasil penelitian. Jika penelitian ini melibatkan perbedaan perspektif atau pengalaman antara pria dan wanita, perbedaan proporsi ini perlu diperhatikan. Keberagaman gender dalam sampel bisa memengaruhi pandangan dan data yang dikumpulkan, serta bagaimana hasil penelitian dapat diinterpretasikan dalam konteks yang lebih luas.

Karakteristik responden Berdasarkan Usia dapat dilihat pada Diagram Grafik pada Gambar 4.2 dalam penelitian ini.

Gambar 4 2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia



Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Keterangan Biru : Jenis kelamin

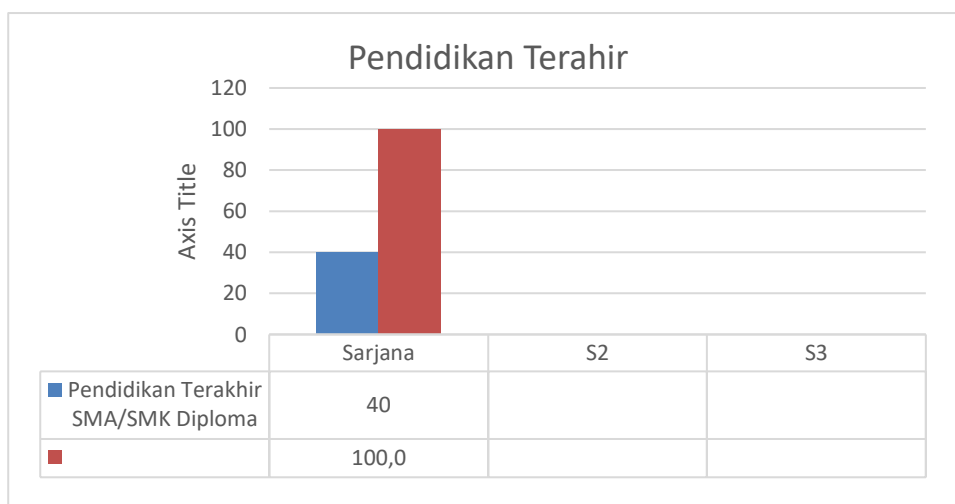
Merah : Presentasenya

Dalam hal usia, data menunjukkan bahwa setengah dari responden berusia antara 30 hingga 35 tahun, dengan jumlah 20 orang atau 50% dari total sampel. Kelompok usia ini mendominasi, yang mungkin mencerminkan karakteristik demografis spesifik dari posisi Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah. Kelompok usia ini umumnya berada dalam fase karir yang stabil dan memiliki pengalaman kerja yang cukup, namun belum mencapai puncak senioritas mereka.

Diikuti oleh 18 responden atau 45% yang berusia antara 36 hingga 40 tahun, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden berada dalam rentang usia menengah yang sering kali diidentifikasi dengan tingkat pengalaman yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan. Hanya 2 responden atau 5% yang berusia antara 40 hingga 45 tahun, yang menunjukkan bahwa kelompok usia yang lebih tua kurang terwakili dalam sampel ini. Temuan ini dapat menunjukkan bahwa posisi *Account Representative* cenderung menarik individu dalam tahap karir yang lebih muda, yang mungkin lebih adaptif terhadap perubahan dan teknologi terbaru di sektor perpajakan.

Karakteristik responden berdasarkan Pendidikan Terakhir dapat dilihat pada Diagram Grafik pada Gambar 4.3 dalam penelitian ini.

Gambar 4 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Keterangan Biru : Jenis kelamin

Merah : Presentasenya

Analisis mengenai pendidikan terakhir dari responden menunjukkan bahwa semua peserta penelitian merupakan lulusan Sarjana. Tidak terdapat responden yang memiliki gelar Diploma, Magister (S2), atau Doktor (S3). Kondisi ini menggambarkan bahwa sampel penelitian terdiri dari individu dengan latar belakang pendidikan setingkat Sarjana, yang mungkin berdampak pada karakteristik profesional dan kualifikasi mereka dalam konteks pekerjaan mereka sebagai Account Representative di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah.

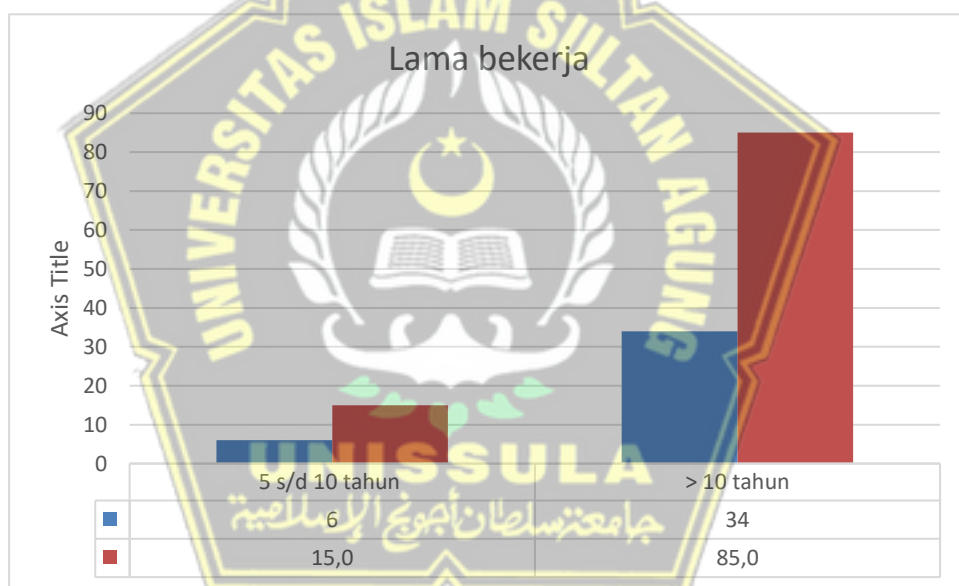
Kehadiran seluruh responden dengan gelar Sarjana dapat mengindikasikan bahwa posisi yang mereka duduki memerlukan setidaknya pendidikan tingkat Sarjana sebagai kualifikasi minimum. Ini juga menunjukkan bahwa level pendidikan tinggi bukanlah faktor variabel dalam sampel ini, sehingga hasil penelitian ini mungkin lebih fokus pada pengalaman kerja dan aspek lain selain tingkat pendidikan.

Selain itu, ketidakadaan responden dengan gelar pendidikan yang lebih tinggi seperti S2 atau S3 bisa menjadi faktor yang mempengaruhi perspektif dan penilaian mereka terhadap topik yang diteliti. Misalnya, mereka mungkin tidak memiliki pelatihan atau pengetahuan lanjutan yang umumnya diperoleh dari pendidikan pascasarjana, yang dapat mempengaruhi bagaimana mereka menyikapi isu-isu kompleks atau strategis dalam pekerjaan mereka.

Secara keseluruhan, temuan ini menyoroti bahwa penelitian ini terutama melibatkan individu dengan kualifikasi pendidikan yang seragam, dan mungkin hasilnya dapat mencerminkan pandangan dan pengalaman spesifik dari kelompok dengan latar belakang pendidikan Sarjana dalam konteks pekerjaan mereka di sektor perpajakan.

Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja dapat dilihat pada Diagram Grafik pada Gambar 4.4 dalam penelitian ini.

Gambar 4 4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja



Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Keterangan Biru : Jenis kelamin

Merah : Presentasenya

Analisis berdasarkan lama bekerja mengungkapkan bahwa mayoritas responden, yaitu 34 orang atau 85%, memiliki pengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari mereka telah berkarir di

sektor perpajakan selama waktu yang cukup lama, memberikan mereka tingkat keahlian dan pengetahuan yang mendalam mengenai pekerjaan mereka. Pengalaman kerja yang panjang ini dapat berarti bahwa responden telah menghadapi berbagai situasi dan tantangan dalam pekerjaan mereka, serta memiliki wawasan yang kuat mengenai dinamika dan perkembangan di bidang perpajakan. Kualifikasi ini mungkin mempengaruhi cara mereka dalam merespons pertanyaan atau situasi dalam penelitian ini, mengingat pengalaman luas mereka.

Di sisi lain, terdapat 6 orang atau 15% responden yang memiliki pengalaman kerja antara 5 hingga 10 tahun. Meskipun jumlahnya lebih kecil dibandingkan dengan kelompok yang memiliki pengalaman lebih dari 10 tahun, mereka masih memiliki pengalaman yang signifikan dan cukup untuk memberikan kontribusi berharga dalam penelitian. Kelompok ini mungkin membawa perspektif yang sedikit berbeda, terutama terkait dengan perubahan yang lebih baru dan penyesuaian yang mereka alami dalam periode waktu tersebut. Perbedaan dalam lama pengalaman kerja antara kedua kelompok ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana pengalaman kerja mempengaruhi pandangan dan perilaku responden dalam penelitian ini.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-

item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.1.

Tabel 4. 1 Deskripsi Variabel Kompetensi

Indikator	Mean	Std
Karakter Pribadi	3,900	0,821
Konsep diri	4,100	0,718
Pengetahuan	4,025	0,811
Keterampilan	3,850	0,844
Total mean	3,969	

Sumber : data primer diolah, 2024

Keterangan : Mean tidak di kalikan bobot

Berdasarkan data yang disajikan, variabel Kompetensi menunjukkan nilai rata-rata (mean) total sebesar 3,969, yang berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa responden umumnya menilai kompetensi mereka dalam kategori tinggi, dengan variabel Konsep Diri mendapatkan penilaian tertinggi.

Analisis menunjukkan bahwa pada variabel Kompetensi, indikator dengan skor tertinggi adalah Konsep Diri, yang memiliki rata-rata 4,100. Analisis menunjukkan bahwa responden merasa sangat positif mengenai konsep diri mereka dalam konteks kompetensi yang dimiliki. Konsep Diri mencerminkan sejauh mana individu memahami dan mengelola dirinya sendiri, serta bagaimana mereka menilai kemampuan mereka secara keseluruhan. Skor tinggi pada indikator ini menunjukkan bahwa responden merasa memiliki pemahaman yang baik tentang kekuatan dan kelemahan mereka, serta bagaimana hal ini mempengaruhi performa mereka di tempat kerja.

Sebaliknya, indikator dengan nilai mean terendah adalah Keterampilan, dengan rata-rata 3,850. Meskipun masih berada dalam kategori tinggi, skor ini lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya dalam variabel Kompetensi. Hal ini mungkin mengindikasikan bahwa responden merasa ada area tertentu dalam keterampilan mereka yang mungkin kurang kuat atau kurang berkembang jika dibandingkan dengan aspek lain seperti Konsep Diri atau Pengetahuan..

Tabel 4 2 Deskripsi Variabel Kompensasi

Indikator	Mean	Std
Insentif	4,125	0,833
Tunjangan	3,900	0,703
Fasilitas	3,725	0,972
Total mean	3,917	

Sumber : data primer diolah, 2024

Keterangan : Mean tidak di kalikan bobot

Pada variabel Kompensasi, rata-rata totalnya adalah 3,917, juga termasuk dalam kategori tinggi/baik. Insentif memiliki skor tertinggi dengan rata-rata 4,125, menunjukkan bahwa responden menilai insentif yang diberikan cukup memadai. Tunjangan dan Fasilitas berada di skor yang lebih rendah namun masih dalam kategori tinggi, masing-masing dengan rata-rata 3,900 dan 3,725.

Dalam variabel Kompensasi, indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah Insentif, yang mencapai skor mean sebesar 4,125. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa sangat puas dengan insentif yang diberikan, menilai bahwa insentif tersebut cukup memadai dan mungkin berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan kinerja mereka. Insentif yang tinggi dapat mencerminkan program penghargaan atau bonus yang efektif dan dihargai oleh karyawan, yang berpotensi meningkatkan kepuasan dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Sebaliknya, indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah Fasilitas, yang memiliki skor mean sebesar 3,725. Ini menunjukkan bahwa responden kurang puas dengan fasilitas yang disediakan. Fasilitas yang dinilai rendah dapat mencerminkan kekurangan dalam penyediaan sarana dan prasarana kerja yang mungkin mempengaruhi kenyamanan dan efisiensi kerja. Meskipun Fasilitas masih berada dalam kategori tinggi secara keseluruhan, skor yang lebih rendah dibandingkan dengan Insentif menunjukkan bahwa ada ruang untuk perbaikan dalam hal penyediaan fasilitas, yang mungkin perlu diperhatikan oleh manajemen untuk meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Mean	Std
Supervisor	3,875	0,978
Lingkungan Kerja	3,625	0,959
Pekerjaan secara mental yang menantang	3,900	0,807
Total mean	3,800	

Sumber : data primer diolah, 2024

Keterangan : Mean tidak di kalikan bobot

Pada variabel Kepuasan Kerja, total rata-rata mencapai 3,800, yang menunjukkan bahwa secara umum, responden merasa puas dengan aspek-aspek terkait kepuasan kerja, dengan kategori tinggi. Di antara indikator-indikator yang diukur, Pekerjaan secara mental yang menantang memperoleh skor tertinggi, yaitu 3,875, menunjukkan bahwa responden merasa puas dengan tantangan mental yang diberikan dalam pekerjaan mereka. Hal ini bisa mencerminkan bahwa pekerjaan yang menantang secara mental dianggap memotivasi dan memuaskan bagi

karyawan, karena mereka merasa terlibat dan dihadapkan pada tugas-tugas yang merangsang keterampilan dan kecerdasan mereka.

Namun, Lingkungan Kerja memperoleh nilai mean terendah di antara indikator-indikator kepuasan kerja, yaitu 3,625. Skor ini menunjukkan bahwa responden mungkin merasa kurang puas dengan kondisi lingkungan kerja mereka, yang dapat mencakup aspek fisik, sosial, atau budaya tempat kerja. Meskipun nilai ini masih berada dalam kategori tinggi, perbedaan ini menunjukkan bahwa ada kemungkinan perbaikan diperlukan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan nyaman bagi karyawan.

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel Kinerja

Indikator	Mean	Std
Kualitas	3,850	0,801
Kuantitas	3,750	0,777
Ketepatan Waktu	3,925	0,686
Efektivitas	4,050	0,839
Total mean	3,894	

Sumber : data primer diolah, 2024

Keterangan : Mean tidak di kalikan bobot

Terakhir, variabel Kinerja mencatat rata-rata total 3,894, yang termasuk dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden menilai kinerja mereka dalam kategori yang baik. Di antara berbagai aspek Kinerja, Efektivitas memperoleh skor tertinggi sebesar 4,050. Hal ini mengindikasikan bahwa responden merasa bahwa kinerja mereka dalam hal efektivitas—kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan cara yang efisien—merupakan area yang kuat dan mendapatkan apresiasi yang tinggi.

Sebaliknya, Kuantitas, dengan nilai mean 3,750, adalah indikator dengan skor terendah dalam variabel Kinerja. Skor ini menunjukkan bahwa meskipun responden mungkin merasa puas dengan efektivitas kerja mereka, mereka merasa bahwa jumlah atau volume output kerja mereka kurang optimal. Perbedaan ini menyoroti bahwa sementara efektivitas tinggi, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan aspek kuantitas kerja agar sejalan dengan standar kinerja yang diinginkan.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel yang diteliti adalah sebagaimana berikut:

Tabel 4 5 Hasil Perhitungan Outer Loading

	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Kompensasi	Kompetensi
X11				0.792
X12				0.651
X13				0.813
X14				0.751
X21			0.849	
X22			0.706	
X23			0.783	
Y11	0.697			
Y12	0.838			
Y13	0.817			
Y21		0,815		
Y22		0,882		
Y23		0,728		
Y24		0,737		

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator dari variable yang diteliti memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. sehingga dengan demikian, berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

Kompetensi dibangun dengan indikator Karakter Pribadi, Konsep diri, Pengetahuan dan Keterampilan. Indikator dengan loading tertinggi pada variabel kompetensi adalah X13 (Pengetahuan) dengan nilai loading 0,813. Ini menunjukkan bahwa Pengetahuan memiliki kontribusi paling kuat dalam membangun konstruk Kompetensi. Kemudian, indikator dengan loading terendah

adalah X12 (Konsep Diri) dengan nilai loading 0,651. Meskipun masih dalam kategori yang memadai, Konsep Diri memberikan kontribusi yang lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya dalam variabel Kompetensi.

Kompensasi diproyeksi dengan indikator Insentif, Tunjangan dan Fasilitas. Indikator variabel Kompensasi dengan loading tertinggi adalah X21 (Insentif) dengan nilai loading 0,849. Insentif memberikan kontribusi terbesar dalam membentuk konstruk Kompensasi, menunjukkan pentingnya insentif dalam menentukan persepsi kompensasi. Indikator variabel Kompensasi dengan loading terendah adalah X22 (Tunjangan) dengan nilai loading 0,706. Tunjangan memiliki kontribusi terendah dalam variabel Kompensasi, meskipun tetap merupakan komponen penting dari konstruk tersebut.

Kepuasan Kerja diukur dengan indikator Supervisor, Lingkungan Kerja dan Pekerjaan secara mental yang menantang. Indikator dengan loading tertinggi adalah Y12 (Lingkungan Kerja) dengan nilai loading 0,838. Lingkungan Kerja memiliki pengaruh paling kuat dalam membentuk Kepuasan Kerja. Indikator dengan loading terendah adalah Y11 (Supervisor) dengan nilai loading 0,697. Supervisor memiliki kontribusi terendah terhadap Kepuasan Kerja, namun tetap signifikan dalam model.

Kinerja dibangun dengan indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu dan Efektivitas. Indikator dengan loading tertinggi adalah Y22 (Kuantitas) dengan nilai loading 0,882. Kuantitas memiliki pengaruh yang paling kuat dalam membentuk Kinerja, menunjukkan bahwa output kerja dalam hal jumlah sangat penting dalam menilai kinerja. Indikator dengan loading terendah yaitu Y23

(Ketepatan Waktu) dengan nilai loading 0,728. Meskipun kontribusinya lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, Ketepatan Waktu masih memainkan peran penting dalam membentuk konstruk Kinerja.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4 6 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri Fornell-Larcker Criterion

	Kepuasan Kerja	Kinerja SDM	Kompensasi	Kompetensi
Kepuasan Kerja	0.787			
Kinerja SDM	0.697	0.793		
Kompensasi	0.694	0.841	0.781	
Kompetensi	0.653	0.674	0.730	0.755

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.7 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang

tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi criteria validitas diskriminan.

2. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4 7 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (Cross Loading)

	Kepuasan Kerja (Y1)	Kinerja SDM (Y2)	Kompensasi (X2)	Kompetensi (X1)
X11	0.471	0.508	0.585	0.792
X12	0.363	0.298	0.281	0.651
X13	0.537	0.513	0.542	0.813
X14	0.557	0.637	0.697	0.751
X21	0.676	0.761	0.849	0.721
X22	0.420	0.514	0.706	0.539
X23	0.492	0.665	0.783	0.429
Y11	0.697	0.636	0.576	0.390
Y12	0.838	0.544	0.584	0.651
Y13	0.817	0.432	0.448	0.481
Y21	0.490	0,815	0.676	0.526
Y22	0.607	0,882	0.745	0.618
Y23	0.556	0,728	0.608	0.311
Y24	0.557	0,737	0.631	0.662

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang

tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai *AVE* > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran *AVE* harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4 8 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>composite realibility (rho_a)</i>	<i>composite realibility (rho_c)</i>	<i>Average varian extracted (AVE)</i>
<i>Kepuasan Kerja</i>	0.689	0.688	0.829	0.619
<i>Kinerja SDM</i>	0.800	0.809	0.871	0.629
<i>Kompensasi</i>	0.664	0.714	0.824	0.611
<i>Kompetensi</i>	0.751	0.769	0.840	0.569

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Analisis reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa semua variabel yang diukur memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang memadai, meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam kekuatan masing-masing indikator.

Pada variabel Kepuasan Kerja, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.689 menunjukkan reliabilitas yang mendekati batas minimum yang diterima (0.70), dengan composite reliability (ρ_c) sebesar 0.829 yang menandakan bahwa konsistensi internal variabel ini cukup kuat. Nilai Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.619 mengindikasikan bahwa lebih dari 60% varians dalam konstruk ini dijelaskan oleh indikator-indikator yang terkait, menunjukkan validitas konvergen yang baik.

Variabel Kinerja SDM memiliki nilai Cronbach's Alpha yang lebih tinggi, yaitu 0.800, yang menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Nilai ρ_c sebesar 0.871 juga mengonfirmasi kekuatan reliabilitas variabel ini. AVE sebesar 0.629 menunjukkan bahwa variabel ini memiliki validitas konvergen yang kuat, dengan lebih dari 62% varians dijelaskan oleh indikator-indikator terkait.

Untuk variabel Kompensasi, nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.664 sedikit di bawah batas ideal, namun masih dapat diterima untuk penelitian eksploratif. Nilai composite reliability (rho_c) sebesar 0.824 menunjukkan konsistensi internal yang cukup baik, sedangkan AVE sebesar 0.611 menunjukkan validitas konvergen yang memadai, dengan lebih dari 60% varians dijelaskan oleh konstruk.

Variabel Kompetensi menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.751, yang menunjukkan reliabilitas yang baik. Composite reliability (rho_c) sebesar 0.840 juga menunjukkan bahwa konstruk ini cukup kuat. Namun, nilai AVE sebesar 0.569 sedikit di bawah 0.60, menunjukkan bahwa hanya sekitar 57% varians yang dijelaskan oleh indikator-indikatornya, yang menunjukkan bahwa meskipun konstruk ini reliabel, ada sedikit kekurangan dalam validitas konvergen yang perlu diperhatikan.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa variabel-variabel yang diukur dalam penelitian ini memiliki reliabilitas dan validitas yang memadai, meskipun ada beberapa area, seperti pada variabel Kompetensi dan Kompensasi, yang mungkin memerlukan peninjauan lebih lanjut untuk memperkuat validitas konstruksinya.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019). R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang

mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4 9 Nilai R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,682	0,672
Kinerja SDM	0,568	0,559

Pada variabel Kepuasan Kerja, nilai R-square sebesar 0,682 menunjukkan bahwa 68,2% varians dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang ada dalam model. Ini adalah angka yang cukup tinggi, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi Kepuasan Kerja. Nilai R-square adjusted sebesar 0,672 sedikit lebih rendah, yang menyesuaikan R-square berdasarkan jumlah prediktor dalam model, namun tetap menunjukkan bahwa hampir 67,2% varians dijelaskan oleh model ini. Perbedaan kecil antara R-square dan R-square adjusted ini mengindikasikan bahwa model tidak mengalami overfitting dan variabel-variabel independen yang digunakan relevan dalam menjelaskan Kepuasan Kerja.

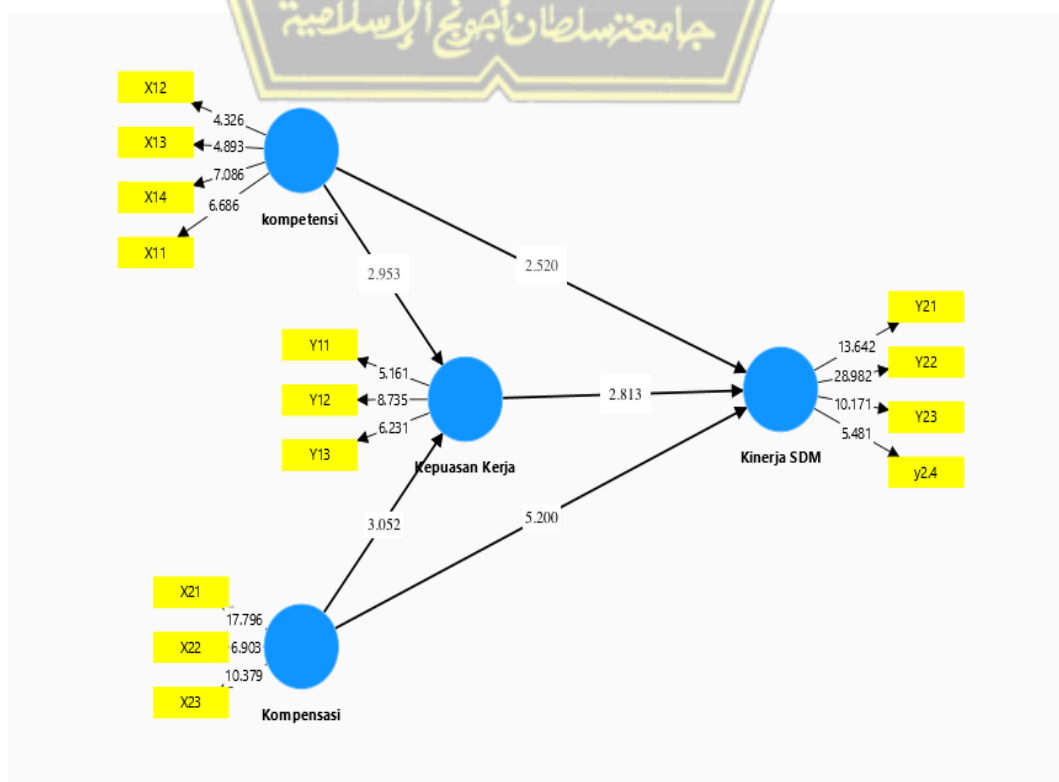
Untuk variabel Kinerja SDM, nilai R-square adalah 0,568, yang berarti bahwa 56,8% varians dalam Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Ini adalah hasil yang baik, meskipun lebih rendah dibandingkan dengan Kepuasan Kerja, menunjukkan bahwa faktor-faktor dalam

model memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja SDM. Nilai R-square adjusted sebesar 0,559 sedikit lebih rendah, mengindikasikan bahwa sekitar 55,9% varians dalam Kinerja SDM dijelaskan oleh model setelah penyesuaian untuk jumlah prediktor. Perbedaan yang minimal antara R-square dan R-square adjusted menunjukkan bahwa model ini cukup stabil dan tidak terlalu dipengaruhi oleh jumlah variabel independen.

Secara keseluruhan, nilai R-square dan R-square adjusted ini menunjukkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian memiliki kekuatan prediksi yang baik untuk variabel Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM, meskipun ada ruang untuk peningkatan, terutama dalam menjelaskan varians dalam Kinerja SDM.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4 5 Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0 Student Version* (2024)

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4 10 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.670	0.508	0.123	2.813	0.000
Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0.465	0.463	0.152	3.052	0.002
Kompensasi -> Kinerja SDM	0.654	0.644	0.126	5.200	0.000
Kompetensi -> Kepuasan Kerja	0.619	0.117	0.014	2.952	0.001
Kompetensi -> Kinerja SDM	0.656	0.158	0.122	2.520	0.003

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1) Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja :

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.465. Nilai tersebut membuktikan Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3.052) > t_{tabel} (1,96) dan p (0,002) < 0,05, sehingga

dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ‘Semakin tinggi Kompensasi semakin tinggi Kepuasan Kerja’ dapat diterima.

Kompensasi, yang diukur melalui indikator Insentif, Tunjangan, dan Fasilitas, terbukti dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, yang dinilai melalui indikator Supervisor, Lingkungan Kerja, dan Pekerjaan secara mental yang menantang. Di antara indikator Kompensasi, Insentif menunjukkan nilai loading tertinggi, sementara Lingkungan Kerja memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan Insentif yang diberikan kepada SDM berpotensi memperbaiki tingkat kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja. Artinya, semakin besar insentif yang diterima karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan mereka terhadap kondisi dan suasana tempat kerja mereka, mencerminkan pentingnya insentif sebagai faktor utama dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Sebaliknya, indikator Kompensasi dengan nilai loading terendah adalah Tunjangan, sedangkan pada variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai loading terendah adalah Supervisor. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun Tunjangan memberikan kontribusi yang lebih rendah dalam konstruk Kompensasi, peningkatan tunjangan tetap dapat memperbaiki persepsi karyawan terhadap dukungan yang mereka terima dari supervisor. Artinya, peningkatan tunjangan dapat membantu meningkatkan kepuasan

karyawan terhadap dukungan manajerial dan supervisi, meskipun kontribusinya tidak sebesar insentif dalam mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan.

Hasil ini mendukung penelitian Hasyim (2020) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Endeka et.al, (2020) menunjukkan bahwa Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja.

2) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM :

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.654. Nilai tersebut membuktikan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (5.200) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompensasi terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ‘Semakin tinggi Kompensasi semakin tinggi kinerja SDM’ dapat **diterima**.

Kompensasi, yang diukur melalui indikator Insentif, Tunjangan, dan Fasilitas, terbukti dapat meningkatkan Kinerja, yang dievaluasi berdasarkan Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, dan Efektivitas. Di antara indikator Kompensasi, Insentif menunjukkan nilai loading tertinggi, sementara pada variabel Kinerja SDM, Kuantitas memiliki nilai loading tertinggi. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Insentif yang diterima oleh SDM, semakin besar pula kuantitas pekerjaan yang mereka hasilkan.

Artinya, insentif yang tinggi berpotensi meningkatkan produktivitas dan output pekerjaan karyawan, memperkuat pentingnya insentif sebagai pendorong utama dalam meningkatkan kuantitas hasil kerja.

Sebaliknya, indikator Kompensasi dengan nilai loading terendah adalah Tunjangan, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai loading tertinggi adalah Ketepatan Waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun Tunjangan memiliki kontribusi yang lebih rendah dalam meningkatkan kinerja, peningkatan tunjangan tetap dapat memperbaiki ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Artinya, meskipun Tunjangan mungkin tidak seberpengaruh Insentif dalam meningkatkan kuantitas pekerjaan, peningkatan dalam tunjangan dapat mempengaruhi karyawan untuk lebih disiplin dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan (Hafidzi et.al, 2023). kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Nata, & Perkasa, 2023).

3) Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.619. Nilai tersebut membuktikan Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.952) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap

Kepuasan Kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ‘Semakin tinggi Kompetensi semakin tinggi Kepuasan Kerja’ dapat diterima.

Kompetensi, yang terdiri dari indikator Karakter Pribadi, Konsep Diri, Pengetahuan, dan Keterampilan, terbukti mampu meningkatkan Kepuasan Kerja, yang diukur melalui Supervisor, Lingkungan Kerja, dan Pekerjaan secara mental yang menantang. Di antara indikator-indikator ini, Pengetahuan memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Kompetensi, sementara Lingkungan Kerja memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia, semakin besar pula kemungkinan mereka merasa puas dengan lingkungan kerja mereka. Artinya, peningkatan pengetahuan tidak hanya meningkatkan kompetensi individu tetapi juga memperkuat persepsi positif mereka terhadap lingkungan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Sebaliknya, indikator dengan loading terendah pada variabel Kompetensi adalah Konsep Diri, sedangkan pada variabel Kepuasan Kerja adalah Supervisor. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun Konsep Diri memiliki kontribusi yang lebih rendah dibandingkan dengan indikator lain, peningkatan dalam konsep diri individu dapat meningkatkan kepuasan mereka terhadap dukungan yang diterima dari supervisor. Artinya, saat individu memiliki konsep diri yang lebih baik, mereka cenderung lebih

menghargai dan merasa puas dengan dukungan yang diberikan oleh atasan mereka. Ini mengindikasikan pentingnya pengembangan konsep diri sebagai bagian dari strategi untuk meningkatkan hubungan antara karyawan dan supervisor, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan beberapa peneliti sebelumnya, seperti Yumhi (2021), yang menunjukkan adanya pengaruh kompetensi terhadap kepuasan kerja. Penelitian Sinambela (2020) juga membuktikan bahwa kompetensi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, Junaidi (2021) juga menemukan bahwa kompetensi memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

4) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja SDM .

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0.656. Nilai tersebut membuktikan Kompetensi berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (0.656) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kompetensi terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ‘Semakin tinggi Kompetensi semakin tinggi Kinerja SDM’ dapat **diterima**.

Kompetensi yang dibangun melalui indikator Karakter Pribadi, Konsep Diri, Pengetahuan, dan Keterampilan terbukti mampu meningkatkan Kinerja SDM yang diukur melalui indikator Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, dan Efektivitas. Indikator Pengetahuan pada

variabel Kompetensi memiliki nilai loading tertinggi, sedangkan Kuantitas memiliki nilai loading tertinggi pada variabel Kinerja SDM. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia, semakin besar jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dengan baik. Artinya, peningkatan dalam pengetahuan karyawan tidak hanya memperkuat kompetensi mereka tetapi juga secara langsung meningkatkan produktivitas dalam hal kuantitas pekerjaan yang diselesaikan.

Sebaliknya, indikator dengan loading terendah pada variabel Kompetensi adalah Konsep Diri, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan loading terendah adalah Ketepatan Waktu. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun Konsep Diri memiliki kontribusi yang lebih rendah dibandingkan dengan indikator lain, peningkatan dalam konsep diri individu dapat membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaan dengan lebih tepat waktu. Artinya, saat individu memiliki konsep diri yang lebih kuat, mereka cenderung lebih mampu mengelola waktu dan memenuhi tenggat waktu, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan dalam hal ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Penelitian ini menemukan adanya pengaruh kompetensi terhadap kinerja SDM, sebagaimana diungkapkan oleh Junaidi (2021). Nugroho dan Renjana (2020) juga menunjukkan bahwa kompetensi dan motivasi memiliki dampak positif terhadap kinerja SDM. Selain itu, Dwiyanti (2019)

menemukan bahwa kompetensi berkontribusi positif terhadap kinerja karyawan.

5) Pengaruh kepuasan kerja terhadap Kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 4 nilai Original Sample (O) sebesar 0,670 menunjukkan pengaruh yang kuat dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM. T-statistics sebesar 2,813 (lebih besar dari 1,96) menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. P-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa pengaruh ini sangat signifikan, artinya ada bukti kuat bahwa Kepuasan Kerja berkontribusi positif terhadap Kinerja SDM.

Kepuasan Kerja, yang dinilai melalui indikator Supervisor, Lingkungan Kerja, dan Pekerjaan secara mental yang menantang, terbukti dapat meningkatkan Kinerja yang diukur dengan Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, dan Efektivitas. Di antara indikator Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja menunjukkan nilai loading tertinggi, sedangkan pada variabel Kinerja SDM, Kuantitas memiliki nilai loading tertinggi. Ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan SDM terhadap Lingkungan Kerja mereka, semakin besar pula kuantitas hasil pekerjaan yang mereka capai. Artinya, lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan output kerja mereka.

Sebaliknya, indikator Kepuasan Kerja dengan nilai loading terendah adalah Supervisor, sementara pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan loading tertinggi adalah Ketepatan Waktu. Hasil ini menunjukkan bahwa

meskipun dukungan dari atasan (Supervisor) memiliki kontribusi yang lebih rendah dalam kepuasan kerja secara keseluruhan, peningkatan dalam kualitas dukungan tersebut tetap berpotensi memperbaiki ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan. Artinya, meskipun dukungan atasan mungkin tidak mempengaruhi kuantitas pekerjaan secara langsung, kualitas dukungan yang lebih baik dari atasan dapat meningkatkan disiplin karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka tepat waktu.

Hasil ini mendukung penelitian Sutrisno et.al (2022) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Monalis et.al, (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja SDM.

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kompetensi dan Kompensasi terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel Kepuasan kerja.

Tabel 4 11 Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompensasi-> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0,607	0.182	0.095	3.521	0.001
Kompetensi-> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM	0.627	0.225	0.053	3.506	0.010

Hasil analisis menunjukkan bahwa baik Kompensasi maupun Kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja. Untuk jalur Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM, nilai Original Sample

(O) sebesar 0.607, dengan T Statistics mencapai 3.521 dan P-value 0.001, menegaskan bahwa pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM melalui Kepuasan Kerja sangat signifikan. Ini menunjukkan bahwa peningkatan dalam kompensasi dapat memperbaiki kepuasan kerja karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Di sisi lain, jalur Kompetensi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja SDM menunjukkan nilai Original Sample (O) sebesar 0.627 dengan T Statistics sebesar 3.506 dan P-value 0.010, yang juga mengindikasikan hubungan signifikan. Hasil ini mengonfirmasi bahwa kompetensi yang lebih baik berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja, yang kemudian berdampak positif pada kinerja SDM. Secara keseluruhan, kedua jalur ini menekankan pentingnya baik kompensasi maupun kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kompensasi dan pengembangan kompetensi karyawan dapat secara efektif meningkatkan kinerja mereka melalui dampak positif terhadap kepuasan kerja.

BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan Riset Gap Penelitian terdahulu terkait peran kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan dan fenomena pencapaian kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Peningkatan Kinerja Melalui Kompetensi dan Kompensasi yang Memediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Tengah”. Jawaban hasil penelitian terhadap masalah penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai. Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh SDM, semakin tinggi pula kepuasan kerja mereka. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja SDM. Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, peningkatan dalam kompetensi SDM akan meningkatkan kinerja mereka, karena keterampilan dan pengetahuan yang lebih baik

memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efektif.

3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja. Peningkatan dalam kompensasi yang diterima karyawan, seperti gaji dan tunjangan, akan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan mereka. Penelitian ini menekankan pentingnya memberikan kompensasi yang adil dan memadai untuk meningkatkan kepuasan kerja.
4. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja SDM. Kompensasi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Artinya, semakin baik kompensasi yang diterima karyawan, semakin baik pula kinerja mereka. Insentif dan tunjangan yang memadai dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan.
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja SDM. Kepuasan kerja yang lebih tinggi akan berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung bekerja lebih baik dan lebih produktif.

5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian empiris dalam penelitian ini maka kesimpulan pembuktian hypothesis adalah sebagaimana berikut :

1. Kompetensi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

2. Kompetensi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
3. Kompensasi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kompensasi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
5. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini menjawab gap penelitian terdahulu terkait peran kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian (Krisnawati & Bagia, 2021) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan.

Pentingnya Kompetensi dalam Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM. Penelitian ini mendukung teori bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM. Teori pengembangan SDM, seperti yang diusulkan oleh Spencer dan Spencer (1993), menegaskan bahwa kompetensi, termasuk keterampilan dan pengetahuan, berperan krusial dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi yang tinggi tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga secara langsung meningkatkan

kinerja SDM. Ini menegaskan pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk memaksimalkan potensi karyawan.

Peran Kompensasi dalam Kepuasan Kerja dan Kinerja SDM
Temuan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja SDM memperkuat teori motivasi, seperti teori kebutuhan Maslow (1954) dan teori motivasi-higien Herzberg (1959). Kompensasi yang memadai, termasuk insentif dan tunjangan, dianggap sebagai faktor motivasi yang signifikan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan. Ini menyarankan bahwa perusahaan harus memastikan bahwa paket kompensasi mereka kompetitif dan adil untuk menjaga kepuasan dan produktivitas karyawan.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait kompetensi, Pengetahuan terbukti sebagai indikator dengan pengaruh paling signifikan dalam meningkatkan kompetensi SDM. Oleh karena itu, organisasi perlu mengutamakan upaya peningkatan pengetahuan karyawan melalui pelatihan, workshop, dan program pengembangan profesional yang sesuai. Di sisi lain, meskipun Konsep Diri memiliki pengaruh yang lebih rendah dibandingkan pengetahuan, pengembangan aspek ini tetap penting. Organisasi dapat memperkuat konsep diri karyawan melalui program mentoring, coaching, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Dengan cara ini, karyawan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan merasa lebih dihargai dalam

lingkungan kerja, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja secara keseluruhan.

2. Terkait variable kompensasi, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa indikator "Insentif" memiliki nilai loading tertinggi dalam variabel Kompensasi mengindikasikan bahwa pemberian insentif merupakan faktor paling signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Oleh karena itu, perusahaan atau instansi seperti KPP Pratama Semarang Tengah perlu memperhatikan dan mengoptimalkan program insentif untuk mendorong motivasi dan produktivitas karyawan. Di sisi lain, "Tunjangan" yang memiliki nilai loading terendah menunjukkan bahwa meskipun penting, tunjangan mungkin tidak memberikan dampak sebesar insentif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi dan kemungkinan pengembangan lebih lanjut pada sistem tunjangan agar dapat berkontribusi lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai.
3. Terkait variable kepuasan kerja, indikator dengan loading tertinggi pada variabel Kepuasan Kerja adalah Lingkungan Kerja, sementara indikator dengan loading terendah adalah Supervisor. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa manajemen perlu memberikan perhatian khusus pada penciptaan dan pemeliharaan lingkungan kerja yang kondusif, karena lingkungan kerja yang baik memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Manajemen perlu mengambil langkah-langkah untuk memperkuat keterampilan kepemimpinan para Supervisor, seperti melalui

pelatihan dan pengembangan keterampilan interpersonal, sehingga mereka dapat memberikan dukungan yang lebih efektif kepada karyawan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini mencakup beberapa aspek yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan di KPP Pratama Semarang Tengah, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan untuk organisasi atau instansi lain dengan konteks yang berbeda. Kedua, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data, yang mungkin tidak sepenuhnya menangkap nuansa atau kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Selain itu, penggunaan sampel yang terbatas pada jumlah tertentu dari pegawai juga dapat membatasi generalisasi temuan penelitian ini. Terakhir, variabel yang dianalisis dalam penelitian ini mungkin tidak mencakup semua aspek yang relevan dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, sehingga penelitian lebih lanjut dengan variabel tambahan atau metode penelitian yang berbeda dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

5.5. Saran Penelitian Mendatang

Untuk penelitian yang akan datang, beberapa saran dapat diberikan untuk meningkatkan pemahaman dan hasil yang lebih komprehensif. Pertama, disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dengan melibatkan instansi atau organisasi lain, sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasikan secara

lebih luas. Penelitian di berbagai sektor atau wilayah juga dapat memberikan wawasan yang lebih beragam tentang hubungan antara kompetensi, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja SDM.

Kedua, penggunaan metode campuran (mixed methods) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Pendekatan kualitatif, seperti wawancara atau diskusi kelompok, dapat digunakan untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman pegawai terkait faktor-faktor yang diteliti.

Ketiga, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel tambahan yang mungkin berperan dalam memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, atau iklim kerja. Memasukkan variabel-variabel ini dapat memberikan gambaran yang lebih holistik dan menyeluruh.

Terakhir, peneliti dapat mempertimbangkan untuk menggunakan ukuran sampel yang lebih besar atau teknik sampling yang berbeda untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Penggunaan longitudinal study juga dapat membantu dalam memahami perubahan dan perkembangan variabel-variabel yang diteliti dari waktu ke waktu.

Daftar Pustaka

- Agustian, F. A., Poernomo, D., & Puspitaningtyas, Z. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Majalah Ilmiah DIAN ILMU*, 17(2), 508–519. <https://doi.org/10.37849/midi.v17i2.83>
- Alifa, Islah, Normansyah, I. (2020). Pengaruh Sharia Compliance, Good Corporate Governance Dan Kompetensi Amil Zakat Terhadap Pengelolaan Dana Zakat (Studi Kasus Pada Baznas (BAZIS) DKI Jakarta). *Metode Penelitian*, 32–41. <http://repository.stei.ac.id/2118/>
- Asnawi, M. (2019). Pengaruh Kompensasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Warta Dharmawangsa*, 13(1).
- Banne, A., Arifin, S., Latief, D., & Pratiwi, I. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln. (Persero) Ultg Palopo. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2), 309–325. <https://doi.org/10.32534/jv.v18i2.3946>
- Deswarta, D. (2017). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Fakultas Tarbiyah Dan Keguruan Uin Sultan Syarif Kasim Riau. *Jurnal Valuta*, 3(1), 19–39.
- Dhermawan, A. A. N. B., I. Gde Adnyana Sudibya, and I. Wayan Mudiarta Utama. "Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali." *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan* 6.2 (2012): 173-184.
- Dwiyanti, N. K. A., Heryanda, K. K., & Susila, G. P. A. J. (2019). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 5(2), 121-130.
- Endeka, R. F., Rumawas, W., & Tumbel, T. M. (2020). Worklife Balance dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hasjrat Abadi Cabang Kotamobagu. *Productivity*, 1(5), 436-440.
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., & Oktarina, L. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening (Literature review manajemen sumber daya manusia). *Jurnal ekonomi manajemen sistem informasi*, 4(6), 990-1003.
- Haksanggulawan, A., Hajar, I., & Putera, A. (2023). Neraca Neraca. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam-Enam Kendari*, 1(2), 401–407.

<https://doi.org/10.572349/neraca.v1i2.163%0Ahttps://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/163>

- Hasyim, W. (2020). Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Yaskawa Electric Indonesia. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(02), 185-192.
- Junaidi, J. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 1(4), 411-426.
- Juniarti, A. T., & Putri, darra G. (2021). Faktor faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951-952.
- Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28736>
- Meidita, Anggi. "Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen 2.2* (2019): 226-237.
- Mega, M., & Oryza Tannar. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening: Studi pada Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa Jakarta Selatan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5), 4473-4489. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1755>
- Monalis, E., Rumawas, W., & Tumbel, T. M. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 1(3), 279-284.
- Muzaki, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt Trans Rekreasindo Cabang Malang). In *Turzillo, A. M. Campion, C.E. Clay, C.M. Nett, T. M.* (Vol. 135, Issue 4).
- Nata, K. D., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perum Pengangkutan Penumpang Djakarta (Ppd) Jakarta Timur. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 72-88.
- Nistiana, L. D., Wardani, D. K., & Primastiwi, A. (2022). Pengaruh Literasi Perpajakan terhadap Kepatuhan Wajib Pajak: Studi Kasus Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantul. *As-Syirkah: Islamic Economic & Financial*

- Journal*, 2(2), 99–114. <https://doi.org/10.56672/syirkah.v2i2.47>
- Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh pelatihan, motivasi, kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149-168.
- Nurjaya, N., & Rizal, A. S. (2023). Kompensasi dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Guru. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, 9(2), 523–533. <https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.4616>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), 119–123. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/productivity/article/view/33793>
- Puji Salvano, D., Ode Labsin Naadu, L., & Mahendri Hara, T. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Cabang Bri Kota Bekasi. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 3(2), 185–198. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v3i2.696>
- Saputra, A. A. (2021). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77. <https://doi.org/10.33050/tmj.v7i1.1755>
- Saputra, Y. A. (2024). *Pengaruh talent management, knowledge management dan professionalism terhadap kinerja karyawan di pt. bank riau kepri syariah pekanbaru.*
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh pendidikan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 277-285.
- Sriwidodo, U., & Haryanto, A. B. (2015). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Komunikasi Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 4(1).
- Suharyani, U. (2020). *Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai perangkat desa se-kecamatan karangpucung kabupaten cilacap.*
- Sutrisno, S., Herdiyanti, H., Asir, M., Yusuf, M., & Ardianto, R. (2022). Dampak Kompensasi, motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan: Review Literature. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 3(6), 3476-3482.
- Walewangko, V. R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Wahana Wirawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 1(2), 28–36. <https://core.ac.uk/download/pdf/322774104.pdf>

Winanti, M. B. (2021). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei Pada Pt. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2), 249–267.

Yumhi, Y. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *The Asia Pacific Journal of Management Studies*, 8(2).

