

**PERAN *INTRINSIC MOTIVATION* TERHADAP KINERJA ACCOUNT  
REPRESENTATIVE KANTOR PELAYANAN PAJAK DI LINGKUP  
KANTOR WILAYAH JAWA TENGAH I**

Usul Penelitian Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



Disusun oleh :

Alif Widya Aryani  
NIM 20402400390

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
2025

## LEMBAR PENGESAHAN

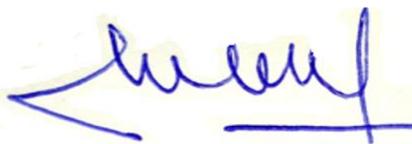
PERAN *INTRINSIC MOTIVATION* TERHADAP KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE* KANTOR PELAYANAN PAJAK DI LINGKUP KANTOR WILAYAH JAWA TENGAH I

Disusun Oleh :

Alif Widya Aryani  
NIM 20402400390

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian usulan penelitian Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, Agustus 2025  
Pembimbing,



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si  
NUPTK: 8540743644130082

## LEMBAR PERSETUJUAN

PERAN *INTRINSIC MOTIVATION* TERHADAP KINERJA *ACCOUNT REPRESENTATIVE* KANTOR PELAYANAN PAJAK DI LINGKUP KANTOR WILAYAH JAWA TENGAH I

Disusun Oleh :

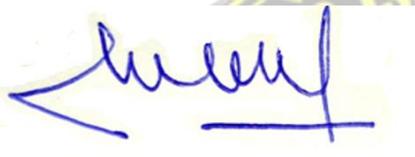
Alif Widya Aryani  
NIM 20402400390

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 01 September 2025

### Susunan Dewan Penguji:

Pembimbing,

Penguji I,



**(Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si)**  
NIK. 210499045

**(Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, Msi)**  
NIK. 210491028

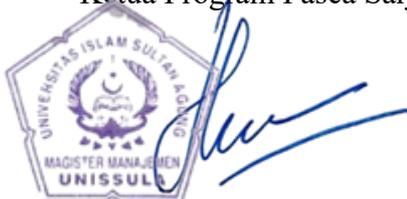
Penguji II,



**(Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM)**  
NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen  
Tanggal, September 2025

Ketua Program Pasca Sarjana,



**(Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE, Msi)**

NIK. 210491028

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, **Alif Widya Aryani** menyatakan bahwa tesis yang diajukan dengan judul Peran *Intrinsic Motivation* Terhadap Kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak di Lingkup Kantor Wilayah Jawa Tengah I adalah hasil karya sendiri dan belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Studi Magister Manajemen ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawaban sepenuhnya berada pada saya.

Semarang, September 2025

Yang membuat pernyataan



Alif Widya Aryani  
NIM. 20402400390



## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Alif Widya Aryani  
NIM : 20402400390  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* dengan judul :

Peran Intrinsic Motivation terhadap Kinerja Account Representative Kantor Pelayanan Pajak di Lingkup Kantor Wilayah Jawa Tengah I

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di 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 ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 02 September 2025  
Yang menyatakan,



Alif Widya Aryani

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan petunjuk-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini tepat pada waktunya. Tesis ini disusun sebagai persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen. Adapun judul yang penulis angkat adalah “Peran *Intrinsic Motivation* Terhadap Kinerja *Account Representative* Kantor Pelayanan Pajak di Lingkup Kantor Wilayah Jawa Tengah I” Pada kesempatan yang baik ini perkenankan penulis menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada :

1. Rektor.
2. Direktur Pasca Sarjana sekaligus Dosen Pembimbing atas keluangan waktu, arahan dan bimbingannya selama pengerjaan tesis.
3. Ketua Program Studi Program Magister Manajemen sekaligus pembimbing atas kesediaan waktu, arahan dan bimbingannya selama pengerjaan tesis.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan serta doa hingga terselesaikannya rancangan usulan penelitian ini.

Penulis menyadari masih terdapat kekurangan dalam penyusunan Tesis ini, untuk itu saran dan kritik dari pembaca akan sangat membantu serta berguna demi kemajuan dan penambahan ilmu bagi penulis di masa mendatang. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, September 2025

## MOTO

*“Bersyukurlah atas segala nikmat yang telah diberi olehNya, niscaya kau akan merasakan kenikmatan dalam menjalani hidup ini.”*



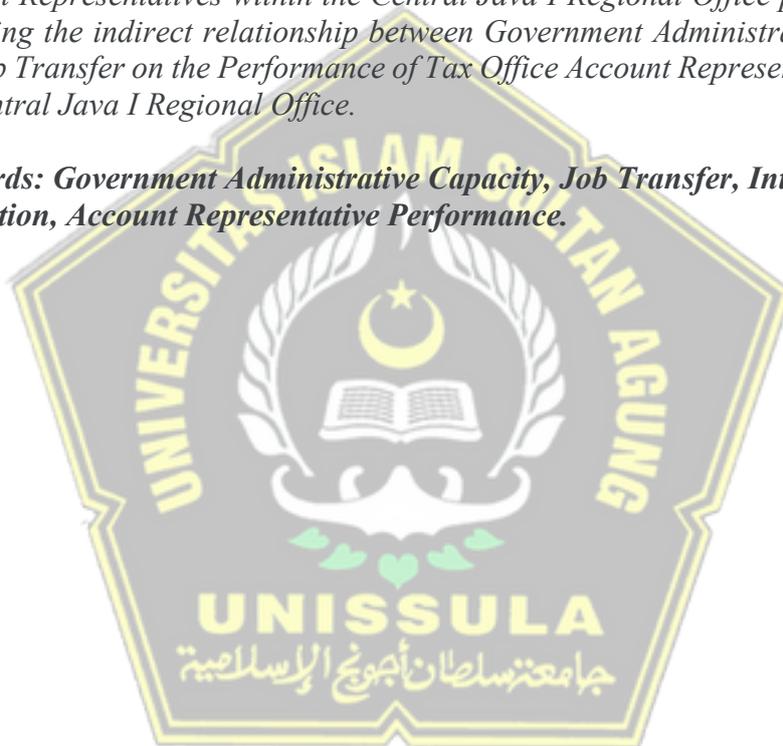
## **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Government Administrative Capacity and Job Transfer on the Intrinsic Motivation of Tax Office Account Representatives within the Central Java I Regional Office and the influence of Government Administrative Capacity and Job Transfer on the Performance of Tax Office Account Representatives within the Central Java I Regional Office.*

*This study used a quantitative method using a questionnaire to collect the necessary data. The sample size for this study was 100 respondents. Path analysis was used with SmartPLS software to analyze the data.*

*The results of this study indicate that the intrinsic motivation of Tax Office Account Representatives within the Central Java I Regional Office plays a role in mediating the indirect relationship between Government Administrative Capacity and Job Transfer on the Performance of Tax Office Account Representatives within the Central Java I Regional Office.*

**Keywords: Government Administrative Capacity, Job Transfer, Intrinsic Motivation, Account Representative Performance.**



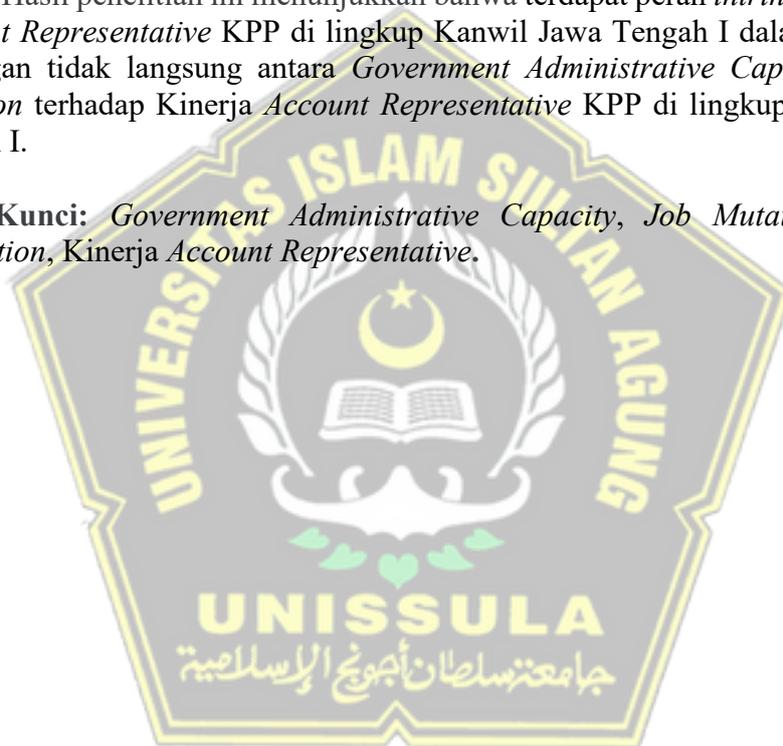
## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* terhadap *Intrinsic Motivation Account Representative KPP* di lingkup Kanwil Jawa Tengah I dan pengaruh antara *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* terhadap *Intrinsic Motivation Account Representative KPP* di lingkup Kanwil Jawa Tengah I.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 100 responden. Analisis yang digunakan untuk mengolah data yaitu analisis jalur dengan software SmartPLS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat peran *intrinsic Motivation Account Representative KPP* di lingkup Kanwil Jawa Tengah I dalam menengahi hubungan tidak langsung antara *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* terhadap *Kinerja Account Representative KPP* di lingkup Kanwil Jawa Tengah I.

**Kata Kunci:** *Government Administrative Capacity, Job Mutation, Intrinsic Motivation, Kinerja Account Representative.*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iii
KATA PENGANTAR .....	vi
MOTO.....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
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
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia.....	8
2.2. <i>Intrinsic Motivation</i> .....	10
2.3. <i>Government Administrative Capacity</i> .....	12
2.4. <i>Job Mutation</i> .....	15
2.5. Kerangka Pemikiran.....	17
BAB III .....	19
METODE PENELITIAN.....	19
3.1 Jenis Penelitian .....	19
3.2 Variabel dan Indikator.....	19
3.3 Sumber Data .....	21
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	22
3.5 Responden .....	22
3.6 Teknik Analisis.....	22
3.6.1 Analisis Deskriptif .....	22
3.6.2 Analisis Inferensial.....	24

BAB IV .....	27
PEMBAHASAN .....	27
4.1. Deskripsi Responden dan Variabel .....	27
4.3. Uji Instrumen .....	33
4.4. Koefisien Determinasi (R2) .....	36
4.5. Uji Hipotesis .....	37
4.6. Hasil Uji Mediasi .....	39
4.7. Pembahasan.....	40
4.7.1. Intrinsic Motivation AR Berpengaruh Terhadap Kinerja AR.....	40
4.7.2. Pengaruh <i>Government Administrative Capacity</i> terhadap <i>Intrinsic Motivation</i> dan Kinerja AR.....	41
4.7.3. Pengaruh Job Mutation terhadap intrinsik motivation dan Kinerja AR.....	44
BAB V.....	47
PENUTUP.....	47
5.1. Kesimpulan .....	47
5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian.....	47
5.1.2. Kesimpulan Hipotesis .....	47
5.2. Implikasi Manajerial .....	48
5.3. Keterbatasan.....	49
5.4. Agenda yang akan datang .....	49
DAFTAR PUSTAKA .....	50
KUESIONER .....	53
LAMPIRAN.....	56

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama 2022-2024 .....	3
Tabel 1.2. <i>Research Gap</i> .....	4
Tabel 3.1 Variabel dan Indikator Penelitian .....	19
Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden.....	27
Tabel 4.2. Pendidikan Responden .....	28
Tabel 4.3. Usia Responden .....	28
Tabel 4.4. Masa Bekerja Responden.....	29
Tabel 4.5. Statistik Deskriptif Variabel.....	30
Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas .....	35
Tabel 4.7. Koefisien Determinasi.....	36
Tabel 4.8. Hasil Uji Hipotesis.....	38
Tabel 4.9. Hasil Uji Mediasi .....	40



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	18
Gambar 4.1. Hasil Uji PLS Alogaritma - Validitas .....	34
Gambar 4.2. Hasil Uji PLS Bootstrap .....	37

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

*Account Representative* (AR) adalah tenaga profesional yang bertugas untuk memberikan informasi serta membantu wajib pajak dalam menyelesaikan kewajiban perpajakannya. Melayani tanya jawab seputar perpajakan, melakukan sosialisasi terkait peraturan pajak terbaru, serta melakukan pengawasan kepatuhan wajib pajak merupakan tugas seorang AR. Kasus kinerja AR yang sering terjadi yaitu jumlah AR yang tidak sebanding untuk menangani wajib pajak dalam jumlah besar menyebabkan tidak maksimalnya fungsi AR. Kinerja mengacu pada sejumlah mana seseorang berhasil melakukan tugasnya sehingga tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Kinerja dinyatakan baik serta sukses bila tujuan yang diharapkan dapat diraih dengan baik (Desiyanti, dkk, 2019).

Reformasi perpajakan di Indonesia merupakan salah satu program pemerintah untuk meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Hal ini dilakukan dengan pembenahan pegawai perpajakan guna meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam rangka memahami, menguasai, dan melaksanakan peraturan perpajakan yang berlaku. Selain itu juga membenahi baik menyangkut prosedur, tata kerja, disiplin, maupun mental fiskus (Nugroho, dkk, 2024). Kebijakan reformasi sangat erat kaitannya dengan administrasi, tujuan administrasi meliputi mengelola

berbagai upaya perubahan di dalam organisasi sesuai dengan kondisi-kondisi dan karakteristik-karakteristik perubahan yang harus dilakukan. DJP dalam mengimplementasikan peran administrasi dalam reformasi perpajakan telah melakukan perubahan dalam berbagai aspek. Dukungan teknologi informasi sangat diperlukan hingga reformasi administrasi perpajakan ini dikatakan moderen. Sistem administrasi perpajakan modern yang merangkul kemajuan teknologi terbaru dengan berbagai modul otomasi kantor yang diharapkan menunjang mekanisme kontrol yang lebih efektif ditunjang dengan penerapan kode etik pegawai DJP yang mengatur perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas sehingga dapat meningkatkan efisiensi kerja pegawai DJP.

Pengelolaan SDM pemerintahan termasuk DJP, *Job Mutation* sudah umum dilakukan. Sumpah jabatan ASN pada saat awal melamar wajib bersedia mengabdikan dan ditempatkan dimana saja. *Job Mutation* penting diterapkan pada semua kanwil DJP dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian dari sebuah organisasi. Menurut Robbins (2013) *Job Mutation* mengurangi kebosanan dan meningkatkan *Intrinsic Motivation* melalui penganeekaragaman kegiatan pegawai. Terlebih dalam lingkungan birokrasi dapat memutus atau setidaknya meminimalkan rantai korupsi, kolusi dan nepotisme. Dengan demikian *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* dianggap sebagai kunci yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pajak pada Kantor Pelayanan Pajak (KPP).

Semakin baik *Government Administrative Capacity* dan semakin efektif *Job Mutation* maka kinerja pegawai pajak semakin meningkat.

Kinerja pegawai pajak terwujud dari capaian Indeks Kinerja Utama (IKU). Ada beberapa komponen penilaian dalam IKU, dalam penelitian ini poin yang disoroti adalah perihal kepuasan wajib pajak, efisiensi dan digitalisasi mengingat deskripsi pekerjaan Account Representative dominan menjalankan tugas pelayanan dan proses pengawasan administrasi perpajakan. Dalam kurun waktu tiga tahun terakhir Indeks Capaian Kinerja Utama pegawai Pajak pada KPP di Indonesia sebagai berikut:

**Tabel 1.1.**

**Indeks Capaian Indikator Kinerja Utama 2022-2024**

Sasaran Strategis / Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian 2022	Indeks Capaian 2023	%	Indeks Capaian 2024	%
Penerimaan Negara	115.61	102.73	-11.14%	100.46	-2.26%
Kepuasan Pengguna Layanan	101.46	101.05	-0.40%	100.97	-0.08%
Edukasi & Penyuluhan	119.61	119.87	0.22%	120	0.11%
Implementasi transformasi Proses Bisnis Perpajakan	120	116.25	-3.13%	106.38	-9.28%

Sumber: Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pajak, 2022-2024

Tabel 1.1. menunjukkan adanya beberapa penurunan pada indeks capaian dalam tiga tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat permasalahan kinerja account representative. Penerimaan negara terus menurun dari tahun 2023 ke 2024, penurunan terbesar terjadi di tahun 2023

yaitu sebesar 11.14%. Oleh karena itu urgensi kajian kinerja perlu diteliti lebih mendalam.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil antara faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Government Administrative Capacity berpengaruh signifikan terhadap Kinerja* dibuktikan oleh Tran Pham (2023), Reilley, et al (2020) sementara penelitian Thanh Dinh & Nguyen (2023) menunjukkan hasil yang bertentangan. *Job Mutation* yang sebelumnya diuraikan sebagai penentu keputusan partisipatif berhasil dibuktikan oleh Medah dkk (2023) namun hasil tersebut *tidak konsisten* dengan Faris, dkk (2024). Ringkasan perbedaan hasil tersebut disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.2.**  
**Research Gap**

No.	Isu	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Government administrative capacity</i> terhadap Kinerja	Tran Pham (2023), Reilley, et al (2020). Thanh Dinh & Nguyen (2023)	<i>Government administrative capacity</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja  <i>Government administrative capacity</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja
2	Pengaruh <i>Job Mutation</i> terhadap Kinerja	Medah dkk (2023), Nugroho dkk (2024).  Faris, dkk (2024),	<i>Job Mutation</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.  <i>Job Mutation</i> tidak signifikan terhadap Kinerja

Sumber: Berbagai Artikel Jurnal Penelitian Terdahulu diolah, 2025

Organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja para pegawai atau karyawan, perlu memberikan perhatian pada kepentingannya yang memiliki berbagai macam kebutuhan. *Intrinsic Motivation* kerja pada pegawai dapat

dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya *Job Mutation* (Nugroho dkk., 2024). Lebih lanjut, Railley et al (2020) menjelaskan adanya administrasi pajak yang moderen menjadikan pegawai pajak lebih bersemangat karena pekerjaan mereka menjadi lebih praktis dan efisien. Kedua faktor tersebut yakni *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* sebagai faktor penyegaran (refresh) dalam meningkatkan hasil capaian kerja pegawai pajak sehingga *intrinsic motivation* sebagai faktor penyegaran diindikasikan dapat mengisi kesenjangan penelitian dalam memediasi hubungan antara *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* terhadap kinerja (Faris, 2024, Tran Pham, 2023).

Penyelenggaraan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah dalam berbagai sektor pelayanan, terutama yang menyangkut pemenuhan hak-hak sipil dan kebutuhan dasar masyarakat, kinerjanya masih belum seperti yang diharapkan. Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, seorang pegawai yang profesional tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka individu yang mempunyai kebutuhan, keinginan, dan harapan dari tempat bekerjanya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan inilah yang akan mempengaruhi *intrinsic motivation* kerja pada setiap individu untuk melakukan sesuatu yang lebih baik dalam mencapai tujuan (Medah, dkk, 2023).

## 1.2 Rumusan Masalah

Fenomena empiris yang diamati yakni permasalahan kinerja Account Representative yang berkaitan erat dengan capaian KPP. Fenomena lain berupa penelitian terdahulu yang masih menunjukkan kesenjangan (*reserch gap*) yang menunjukkan faktor yang mempengaruhi kinerja masih menimbulkan hasil yang bertentangan. Dari kedua fenomena tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*Bagaimana meningkatkan Kinerja Account Representative KPP di Lingkup Kantor Wilayah Jawa Tengah I (Kanwil Jawa Tengah I)*”. Rumusan masalah tersebut diturunkan dalam pertanyaan penelitian adalah:

1. Bagaimana pengaruh *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* terhadap *Intrinsic Motivation Account Representative KPP* di lingkup Kanwil Jawa Tengah I?
2. Bagaimana pengaruh antara *Government Administrative Capacity*, *Job Mutation* dan *Intrinsic Motivation* terhadap *Kinerja Account Representative KPP* di lingkup Kanwil Jawa Tengah I?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, tujuan penelitian:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* terhadap *Intrinsic Motivation Account Representative KPP* di lingkup Kanwil Jawa Tengah I.

2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh antara *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation Intrinsic Motivation* terhadap Kinerja *Account Representative* KPP di lingkup Kanwil Jawa Tengah I.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan penulis dengan adanya penelitian ini:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan masukan bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan menambah kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya tentang kinerja individu.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan adalah penelitian ini dapat berguna sebagai informasi bagi KPP mengenai pengaruh *Government Administrative Capacity* dan *Job Mutation* terhadap Kinerja *AR* yang dimediasi oleh *Intrinsic motivation* guna meningkatkan kinerja *AR* dalam melakukan tupoksi.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai melalui pelaksanaan rencana kerja yang disusun oleh organisasi, yang diimplementasikan oleh seluruh sumber daya manusia di organisasi tersebut guna mencapai tujuan organisasi (Hutagalung, 2022). Robbins et al (2013), menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh sumber daya manusia dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kriteria tertentu yang berlaku pada pekerjaan tersebut. Nugroho (2024), kinerja merupakan kinerja sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang didapatkan oleh sumber daya manusia atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.

Kinerja fiskus di dalam perpajakan merupakan kemampuan Direktorat Jenderal Pajak mengumpulkan pajak dari masyarakat sebagai representasi kebijakan pemerintah. yang meliputi : (*cost of tax collection*) perbandingan biaya pemungutan pajak dengan penerimaan; (*tax coverage ratio*) perbandingan potensi dengan penerimaan pajak; (*tax gap ratio*) perbandingan antara realisasi dengan perencanaan penerimaan pajak; kepatuhan penyampaian SPT; dan tunggakan Wajib pajak (Fadhilah, dkk,

2014). *Account Representative* (AR) adalah tenaga profesional yang bertugas untuk memberikan informasi serta membantu wajib pajak dalam menyelesaikan kewajiban perpajakannya. Tugas seorang AR mencakup melayani pertanyaan seputar perpajakan, melakukan sosialisasi mengenai peraturan pajak terbaru, serta mengawasi kepatuhan wajib pajak. (Desiyanti, dkk, 2019).

Dimensi dan indikator kinerja oleh Mangkunegara (2019) terbagi menjadi 5 dimensi dan 10 indikator, yaitu : 1. Dimensi kuantitas kerja, diukur oleh 2 indikator yaitu kecepatan dan kemampuan; 2. Dimensi kualitas hasil, diukur dengan 3 indikator yaitu kerapihan, ketelitian dan hasil Kerja; 3. Dimensi kerja sama, diukur melalui 2 indikator, yaitu jalinan kerja sama dan kekompakan; 4. Dimensi tanggung jawab, diukur dengan 2 indikator yaitu hasil kerja dan pengambilan keputusan; dan 5. Dimensi inisiatif, diukur dengan 1 indikator yaitu kemampuan. Dalam penelitian Fadhilah, dkk (2019) indikator kinerja yang digunakan antara lain sebagai berikut: 1. Kuantitas kerja; 2. Kualitas kerja; 3. Kerja Sama; 4. Tanggung jawab; dan 5. Inisiatif. Sementara menurut Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 45/PMK.01/2021 tentang Account Representatif Kantor Pelayanan Pajak pada Pasal 2 menyebutkan Account Representative mempunyai tugas:

- a. Melaksanakan analisis, penjabaran, dalam rangka memastikan wajib dan pengelolaan pajak mematuhi peraturan perundang-undangan mengenai perpajakan melalui perencanaan, pelaksanaan, dan tindak

- lanjut intensifikasi dan ekstensifikasi berbasis pendataan serta pemetaan (mapping) subjek dan objek pajak;
- b. Melaksanakan kegiatan penguasaan wilayah, pengamatan potensi pajak, dan penguasaan informasi;
  - c. Melaksanakan pencarian, pengumpulan, pengolahan, penelitian, analisis, pemutakhiran, dan tindak lanjut data perpajakan;
  - d. Melaksanakan pengawasan perpajakan wajib pajak;
  - e. Kepatuhan kewajiban menyusun konsep imbauan dan melaksanakan konseling kepada wajib pajak;
  - f. Melaksanakan pengawasan dan pemantauan tindak lanjut data dan informasi termasuk namun tidak terbatas pada data surat pemberitahuan, data pihak ketiga, dan data pengampunan pajak; dan
  - g. Melaksanakan pengelolaan administrasi penetapan dan menyusun konsep penerbitan produk hukum dan produk pengawasan perpajakan.

## 2.2. *Intrinsic Motivation*

Desiyanti (2019) mengemukakan bahwa motivasi merupakan sebuah konsep penting studi tentang kinerja individual. Dengan demikian *intrinsic motivation* berarti pemberian motiv, atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. *Intrinsic motivation* semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada

bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan. Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, dibawah ini peneliti akan mengemukakan pengertian motif, *intrinsic motivation* dan motivasi ekstrinsik kerja. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri (*Internal*) dan dari luar (*Eksternal*). Rangsangan (*Material dan Non-material*) ini akan menciptakan “motif” dan “*intrinsic motivation*” yang mendorong orang bekerja (Beraktivitas) untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Penelitian ini menggunakan indikator *intrinsic motivation* dari Mangkunegara (2019) antara lain: 1. Tanggung Jawab; 2. Kesungguhan Tekad; 3. Prestasi Kerja; 4. Inisiatif kerja; dan 5. Semangat Kerja.

*Intrinsic motivation* merupakan kekuatan yang berada dalam diri maupun yang berasal dari luar yang menjadi pendorong sumber daya manusia untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik (Hasibuan, 2012). Penelitian Desiyanti dkk, (2019) menunjukkan pengaruh positif signifikan antara *intrinsic motivation* dengan kinerja *Account Representative*.

$H_1 = \text{Intrinsic motivation berpengaruh terhadap Kinerja Account Representative.}$

### 2.3. *Government Administrative Capacity*

*Government administrative capacity* menurut Tran Pham (2023) adalah program pengembangan sistem dalam perpajakan terutama pada bidang administrasi yang dilakukan instansi yang bersangkutan guna memaksimalkan penerimaan pajak Negara. Konsep dari program ini adalah perubahan pola pikir dan perilaku aparat pajak serta tata nilai organisasi, sehingga dapat menjadikan Direktorat Jenderal Pajak sebagai institusi yang profesional dengan citra yang baik di mata masyarakat. Menurut Reilley, et al (2020), hal mendasar dalam *government administrative capacity* adalah terjadinya perubahan paradigma perpajakan. Dari semula berbasis jenis pajak menjadi berbasis fungsi dan lebih mengedepankan aspek pelayanan kepada masyarakat. *Government administrative capacity* yang dilakukan meliputi empat aspek. Pertama, restrukturisasi organisasi dimana kantor pusat tidak melaksanakan kegiatan operasional, sehingga fungsi pengawasan kepada unit vertikal dan sumber daya manusia lebih fokus. Kedua, penyempurnaan proses bisnis yakni, adanya *built-in control system* dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi terkini. Ketiga, penyempurnaan manajemen SDM (sumber daya manusia) dengan dilakukan *mapping* terhadap seluruh sumber daya manusia, untuk mengetahui karakteristik dari tiap sumber daya manusia dan keempat, pelaksanaan *Good Governance* untuk meningkatkan efesiensi dan efektifitas, integritas, serta profesionalisme dan akuntabilitas organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Government Administrative Capacity*

merujuk pada kemampuan suatu pemerintahan, khususnya dalam hal ini instansi pajak, untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Tran Pham (2023) menjelaskan lima indikator *Government administrative capacity* yang diterapkan pada institusi perpajakan adalah struktur organisasi, *Business Process* dan teknologi informasi dan komunikasi, manajemen sumber daya manusia (SDM) dan pelaksanaan *Good Governance*. Dan Taufik (2014) menjelaskannya secara detail sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi, pengimplementasian konsep administrasi perpajakan modern yang berorientasi pada pelayanan dan pengawasan diperlukan struktur yang tepat di level kantor pusat sebagai pembuat kebijakan maupun di level kantor operasional sebagai pelaksana implementasi kebijakan sebagai langkah pertama. Penyederhanaan unit pelayanan juga menjadi nilai tambah bagi DJP dalam memberikan pelayanan terbaik kepada wajib pajak. Saat ini hanya terdapat tiga kantor yaitu KPP Wajib Pajak Besar, KPP Madya dan KPP Pratama.
2. *Business Process* dan Teknologi Informasi dan Komunikasi, terdiri atas sistem operasional prosedur di setiap kegiatan diseluruh unit DJP; pemutakhiran proses bisnis yang dilakukan dengan penerapan *e-sistem* dengan dibukanya fasilitas *e-filling*, *e-spt*, *e-payment* dan *e-*

*registration*; penyempurnaan dan pengembangan sistem informasi DJP untuk memperkuat sistem administrasi internal.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), sumber daya manusia memiliki peranan penting secanggih apapun struktur, sistem, teknologi, informasi, metode dan alur kerja suatu organisasi. Semua itu tidak akan dapat berjalan dengan optimal tanpa didukung SDM yang cakap dan berintegritas. DJP diharapkan memiliki sistem administrasi perpajakan modern yang dapat didukung oleh sistem SDM yang berbasis kompetensi dan kinerja dengan terus melakukan pemetaan kompetensi *job analysis*, analisis beban kerja dan sistem jenjang karir serta mekanisme penilaian kinerja.
4. Pelaksanaan *Good Governance*, Elemen terakhir adalah pelaksanaan *Good Governance* yang seringkali dihubungkan dengan integritas sumber daya manusia dan institusi. Suatu organisasi berikut sistemnya akan berjalan dengan baik manakala terdapat rambu-rambu yang jelas untuk membantu pelaksanaan tugas dan pekerjaannya serta lebih penting lagi konsistensi implementasi rambu-rambu tersebut dalam praktek berorganisasi. *Good governance* biasanya dikaitkan dengan mekanisme pengawasan internal yang bertujuan untuk meminimalkan terjadinya penyimpangan ataupun penyelewengan dalam organisasi baik itu dilakukan oleh sumber daya manusia maupun pihak lainnya, baik disengaja maupun tidak.

Semakin baik *Government administrative capacity* suatu sumber daya manusia pada KPP maka semakin baik pula kinerjanya. Sebaliknya semakin buruk *Government administrative capacity* sumber daya manusia pada KPP, semakin kurang baik pula kinerja sumber daya manusia tersebut. Sementara itu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tran Pham (2023) dan Reilley, et al (2020) membuktikan bahwa *Government administrative capacity* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja sehingga hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

$H_2 =$  Terdapat pengaruh antara *Government administrative capacity* terhadap Kinerja Account Representative.

Sasaran penerapan *government administrative capacity* salah satunya adalah sumber daya manusia pajak menjadi karyawan yang ber*intrinsic motivation* tinggi, kompeten, dan professional (Tran Pham, 2023). Semakin baik *Government administrative capacity* Sumber daya manusia pada KPP maka semakin baik pula *intrinsic motivation* kerjanya. Sebaliknya semakin buruk *Government administrative capacity* Sumber daya manusia pada KPP, semakin kurang baik pula *intrinsic motivation* kerjanya. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_3 =$  *Government administrative capacity* berpengaruh terhadap *intrinsic motivation* seorang Account Representative.

#### **2.4. Job Mutation**

*Job Mutation* adalah salah satu bentuk desain pekerjaan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berpotensi

meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja (Medah dkk, 2023). Menurut Mathis dan Jackson (2011) *Job Mutation* adalah proses pemindahan seseorang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dimana teknik ini digunakan untuk untuk mengurangi kemonotonan suatu rutinitas yang dilakukan karyawan dan dalam pelaksanaannya tiap organisasi memiliki kebijakan penerapan waktu masing-masing. Sehingga *Job mutation* dapat didefinisikan sebagai suatu strategi dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan pemindahan seseorang dari satu tugas atau peran ke tugas atau peran lainnya dalam organisasi.

Menurut Mendah dkk (2023) *Job Mutation* terdiri atas indikator-indikator sebagai berikut: 1. Tambahan kemampuan; 2. Tambahan pengetahuan; dan 3. Tingkat kejenuhan kerja.

*Job Mutation* umumnya dilakukan berdasarkan alih tugas produktif dan merupakan kebijakan pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan menempatkan seorang sumber daya manusia pada suatu tugas pekerjaan sesuai dengan kecakapannya. Pertimbangan untuk melakukan langkah tersebut, antara lain berdasarkan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*), sumber daya manusia memiliki tingkat kinerja yang baik (Nugoro dkk., 2024). *Job Mutation* yang baik adalah kebijakan mutasi yang tepat, artinya sebagaimana kebijakan bidang kesumber daya manusiaan DJP bahwa implementasi mutasi dengan kompetensi yang sesuai akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia fiskus lebih baik lagi. Semakin baik *Job Mutation* maka semakin baik kinerja *Account*

*Representative*, sebaliknya semakin kurang baik *Job Mutation* semakin kurang baik pula kinerja *Account Representative*. Medah dkk (2023) mengatakan sumber daya manusia yang mengalami *Job Mutation* akan memperhatikan aturan-aturan yang berlaku pada lingkungan baru sehingga akan lebih fokus lagi dalam bekerja karena menghindari kesalahan. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_4 =$  Terdapat pengaruh antara *Job Mutation* terhadap Kinerja Sumber daya manusia.

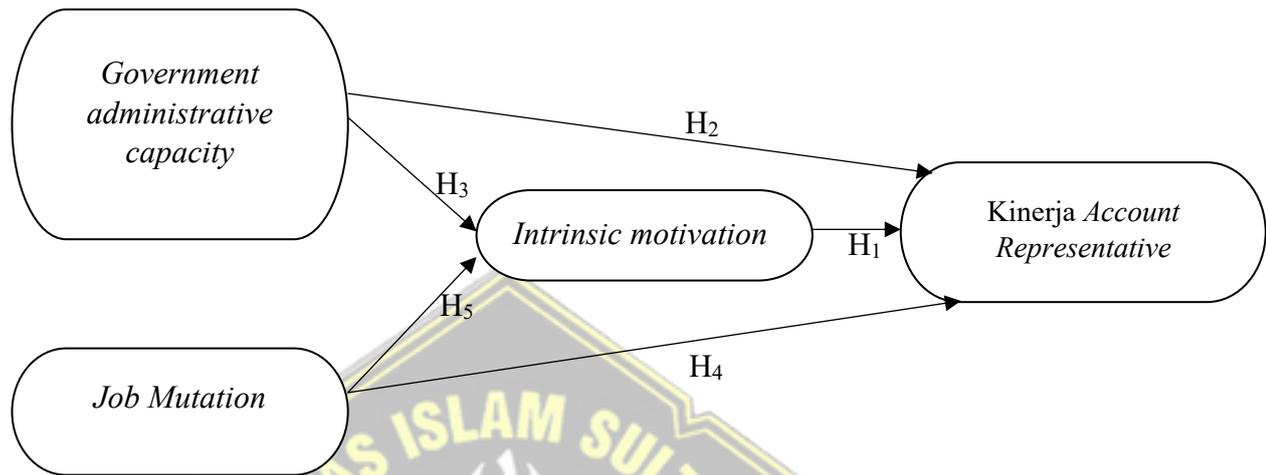
*Job Mutation* dipandang mampu berperan dalam mempengaruhi *intrinsic motivation* karyawan. Semakin baik *Job Mutation* maka semakin tinggi *intrinsic motivation Account Representative*. Sebaliknya semakin kurang baik *Job Mutation* maka akan berimbas pada *intrinsic motivation*nya. Penelitian terdahulu yang menunjukkan dukungan hubungan antara *Job Mutation* dan kinerja adalah Medah dkk (2023) yang membuktikan *Job Mutation* berpengaruh terhadap *intrinsic motivation* kerja. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H_5 =$  *Job Mutation* berpengaruh terhadap *intrinsic motivation* Sumber daya manusia *Account Representative KPP*.

## 2.5. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari variabel X, yaitu *Government administrative capacity* dan *Job Mutation* terhadap variable Y

(Kinerja *Account Representative*) dimediasi variable M (*Intrinsic motivation*). Berikut kerangka pemikirannya:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah *explanatory* (menjelaskan kausalitas antar variabel). Uma Sekaran (2017) menjelaskan bahwa penelitian *explanatory* atau penjelasan adalah penelitian yang menyoroti pengaruh antara variabel-variabel penentu serta menguji hipotesis yang diajukan, dimana uraiannya mengandung deskripsi akan tetapi berfokus pada variabel. Variabel tersebut adalah: *Government administrative capacity* (X1), *Job mutation* (X2), terhadap *Account Representative Performance* (Y) dan *Intrinsic Motivation* (Z), dan dengan lokasi penelitian pada KPP di lingkup Kantor Wilayah Jawa Tengah I.

#### 3.2 Variabel dan Indikator

Variabel penelitian ini mencakup: kinerja *Account Representative*, *Government administrative capacity*, *Job mutation* dan *Intrinsic motivation*.

Adapun masing-masing indikator nampak Tabel 3.1.

Tabel 3.1

Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Account Representative Performance</i> Kemampuan AR dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai PMK RI nomor 45/PMK.01/2021	1. Analisis kepatuhan wajib pajak; 2. Penguasaan wilayah potensi pajak;	• PMK RI Nomor 45/PMK.01/2021

No	Variabel	Indikator	Sumber
		3. Pemutakhiran data perpajakan; 4. Pengawasan perpajakan wajib pajak; 5. Konseling kepada wajib pajak; 6. Pemantauan tindak lanjut hasil pengawasan; 7. Pengelolaan administrasi produk perpajakan.	
2	<i>Government administrative capacity</i> Program pengembangan sistem dalam perpajakan terutama pada bidang administrasi (Struktur, Bisnis Proses, SDM dan GCG) yang dilakukan instansi yang bersangkutan guna memaksimalkan penerimaan pajak.	1. Komitmen merumuskan dan melaksanakan kebijakan 2. Kredibilitas dan kemauan politik untuk memulai program 3. Efisiensi kinerja 4. Mekanisme pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tran Pham (2023)</li> </ul>
3	<i>Job Mutation</i> Bentuk desain pekerjaan dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berpotensi meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja	1. Tambahan kemampuan 2. Tambahan pengetahuan 3. Tingkat semangat kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faris, dkk (2024)</li> </ul>
4.	<i>Intrinsic motivation</i> Dorongan dari dalam diri yang mempengaruhi individu agar lebih cakap dalam melakukan pekerjaan	1. Tanggung Jawab 2. Kesungguhan tekad 3. Semangat 4. Prestasi Kerja 5. Inisiatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faris, dkk (2024)</li> </ul>

### 3.3 Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden dengan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan variabel Kinerja *Account Representative*, *Government Administrative Capacity*, *Job Mutation*, dan *Intrinsic motivation*. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi jumlah serta identitas *Account Representative* dari KPP di Kanwil Jawa Tengah I yang berkaitan dengan penelitian ini.

Sifat penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara obyektif terhadap fenomena sosial (Siyoto dan Sodik, 2015). Fenomena sosial akan dijabarkan menjadi beberapa komponen masalah, variabel dan indikator. Setiap indikator diukur dengan memberikan simbol angka yang berbeda sehingga teknik perhitungan kuantitatif matematik yang digunakan dapat menghasilkan kesimpulan yang berlaku umum dalam suatu parameter.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Jawaban dari setiap indikator instrument yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari nilai yang tertinggi sampai nilai yang terendah. Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur tersebut dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga lebih akurat, efisien dan komunikatif (Sugiyono, 2013).

Tingkatan Skala *Likert*:

Sangat tidak setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan penyebaran kuesioner berupa daftar pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk mencari pendapat responden (Sugiyono, 2013).

### 3.5 Responden

Populasi adalah segala sesuatu dengan karakteristik tertentu baik dalam sekelompok orang maupun organisasi (Sugiyono, 2013). Besaran populasi dalam penelitian ini adalah *Account Representative* dari di Kanwil Jawa Tengah I. Teknik pengambilan sampel disini menggunakan purposive sampling, yaitu metode yang diambil berdasarkan karakteristik *Account Representative* dari sisi usia, golongan, pangkat, status pernikahan dan pendidikan. Sementara jumlah sampel menurut Hair (2019) minimal 100.

### 3.6 Teknik Analisis

#### 3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kecenderungan persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yang

akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (index) kemudian dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan Three Box Method. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis index untuk menggambarkan persepsi responden atas item-item pertanyaan yang diajukan (Ferdinand, 2014).

Penelitian ini menggunakan teknik skoring minimum 1 dan maksimum 5, jadi perhitungan index jawaban responden dilakukan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Index} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Dimana :

F1 : frekuensi responden yang menjawab 1 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F2 : frekuensi responden yang menjawab 2 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F3 : frekuensi responden yang menjawab 3 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F4 : frekuensi responden yang menjawab 4 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner.

F5 : frekuensi responden yang menjawab 5 dari skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan kuesioner. (Ferdinand, 2014)

Total nilai indeks adalah 100 dengan menggunakan metode *Three Box Method*.

Penggunaan metode *Three Box Method* membagi nilai kedalam katagori yakni rendah (10,00 - 40,00), sedang (40,01 - 70,00) dan tinggi (70,01 – 100).

### 3.6.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan suatu proses pengambilan kesimpulan-kesimpulan berdasarkan data sampel yang diperoleh melalui kuesioner, yang bergantung pada teknik pengambilan sampel dan proses randomnya. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirumuskan, maka dalam penelitian ini analisis inferensial diukur dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan software statistik SmartPLS untuk menguji hubungan antara variabel, baik sesama variabel laten maupun dengan variabel indikator. Penggunaan SmartPLS 3.2 sangat dianjurkan ketika memiliki keterbatasan jumlah sampel sementara model yang dibangun kompleks.

Analisa pada PLS dilakukan dengan tiga tahap, yaitu: 1. analisa outer model; 2. analisa inner model; dan 3. pengujian hipotesis.

#### 3.6.2.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Uji yang dilakukan pada outer model:

1. Convergent Validity

Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan  $>0.7$ .

2. Discriminant Validity

Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

### 3. Composite Reliability

Data yang memiliki composite reliability  $>0.7$  mempunyai reliabilitas yang tinggi.

### 4. Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE yang diharapkan  $>0.5$ .

### 5. Cronbach Alpha

Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan  $>0.6$  untuk semua konstruk.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu:

#### 1. *Significance of weights*

Nilai weight indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.

#### 2. *Multicollinearity*

Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*.

### 3.6.2.2 Analisa Inner Model

Analisa inner model dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat. Evaluasi inner model dapat dilihat dari beberapa indikator yang meliputi: 1. Koefisien determinasi ( $R^2$ ); 2. *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ); dan 3. *Goodness of Fit Index* (GoF).

### 3.6.2.3 Pengujian Hipotesis

Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian disebut sebagai hipotesis (Sugiyono, 2013). Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan berdasarkan tujuan penelitian. Tingkat kepercayaan yang digunakan adalah 95%, sehingga tingkat presisi atau batas ketidakakuratan sebesar  $\alpha = 5\%$  dan menghasilkan nilai t-tabel sebesar 1,96 sehingga:

- Jika nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel [t-statistik < 1,96], maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.
- Jika nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel [t-statistik > 1,96], maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. 0,05. Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik > t-tabel.

## BAB IV

### PEMBAHASAN

#### 4.1. Deskripsi Responden dan Variabel

Terdapat 17 KPP di Wilayah Jawa Tengah I dan diambil sejumlah 100 orang dengan jabatan *Account Representative* (AR) untuk diolah dalam penelitian. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang diberikan secara langsung kepada responden melalui google form sebanyak 100 kuesioner. Profil responden dalam penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1.**  
**Jenis Kelamin Responden**

		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Valid	Laki-Laki	74	74
	Perempuan	26	26
	Total	100	100.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Gambaran tentang jenis kelamin, responden laki-laki lebih banyak dari wanita yaitu laki-laki 74 orang (74.5%). Tugas AR KPP di Wilayah Jawa Tengah I identik dengan tugas pengawasan dan tuntutan pemenuhan target *collection* yang tinggi. Tugas kerja demikian mengharuskan Pegawai memiliki ketegasan dan ketangkasan yang pada umumnya dimiliki oleh

pegawai laki-laki. Pegawai laki-laki selain lebih gesit dan lebih rasional dibandingkan perempuan saat bekerja.

**Tabel 4.2.**  
**Pendidikan Responden**

		<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Valid	D-III	8	8
	D-IV atau S1	70	70
	S2	22	22
	Total	100	100.0

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

AR didominasi lulusan Sarjana sebanyak 70 orang (70%). Pegawai lain memiliki jenjang pendidikan Diploma yang merupakan persyaratan standar ketika perekrutan sekaligus output Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) yang memang nantinya akan ditempatkan di jajaran pegawai kementerian keuangan. Sementara responden yang lulusan S2 umumnya dapat berpeluang menempati jabatan Kepala Seksi yang memiliki keahlian lebih kompleks yang dibutuhkan menjalankan kegiatan perpajakan secara representatif.

**Tabel 4.3.**  
**Usia Responden**

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>%</b>
26 - 35	23	23
36 - 45	55	55
46 - 55	4	4
> 55	15	15
	<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Usia para Pegawai didominasi rentang antara 36-45 tahun sebanyak 55 orang (55%). Data tersebut menunjukkan banyak Pegawai yang memasuki *maturity ages*, usia matang menunjukkan adanya kemampuan dan pengalaman yang mencukupi dalam menjalankan tugas di tempat kerja. Hal ini dimungkinkan wajib pajak yang ada di KPP Wilayah Jawa Tengah I membutuhkan penanganan yang lebih telaten dan kompleks sehingga perlu pegawai yang sabar dan berpengalaman.

**Tabel 4.4.**  
**Masa Bekerja Responden**

Lama Bekerja		Jumlah	%
2	- 5	26	26
6	- 10	60	60
11	- 15	11	11
> 15		3	3
		<b>100</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Masa bekerja AR memiliki masa kerja 6-10 tahun sebanyak 60 orang (60%). Lama bekerja Pegawai yang lama menunjukkan Pegawai di KPP Wilayah Jawa Tengah I memiliki masa jabatan tertentu dan siap menjalankan *Job Mutation* dimanapun sebagai bentuk komitmen seorang ASN. Pada umumnya mutasi AR dilakukan dalam kurun waktu minimal 2 tahun atau tergantung kebijakan organisasi sementara masa kerja responden AR tersebut adalah masa kerja total saat mereka diangkat sebagai ASN di

Kementerian Keuangan. Rotasi kerja di bidang yang sama akan membuat AR lebih berpengalaman dan lebih tangkas serta tuntas dalam bekerja.

Analisis berikutnya yaitu analisis deskriptif variabel digunakan untuk mendeskripsikan data persepsi responden pada tiap-tiap variabel pada suatu penelitian. Hasil analisis dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 4.5.**  
**Statistik Deskriptif Variabel**

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
kar1	3.98	4	1	5	0.969	1.356	-1.163
kar2	3.93	4	1	5	0.908	1.701	-1.079
kar3	4.32	4	3	5	0.527	-0.74	0.144
kar4	4.4	4	3	5	0.548	-0.933	-0.148
kar5	4.35	4	3	5	0.589	-0.65	-0.286
kar6	4.1	4	1	5	0.964	1.572	-1.223
kar7	4.13	4	3	5	0.673	-0.792	-0.163
gac1	4.16	4	1	5	0.821	4.594	-1.628
gac2	4.02	4	1	5	0.894	0.861	-0.807
gac3	3.86	4	1	5	1.068	0.943	-1.066
gac4	3.97	4	1	5	0.854	1.311	-0.823
jm1	3.4	3	1	5	1.273	-0.703	-0.408
jm2	3.37	3	1	5	1.146	-0.361	-0.404
jm3	3.08	3	1	5	1.163	-0.52	-0.352
im1	4.33	4	3	5	0.53	-0.782	0.107
im2	4.34	4	3	5	0.636	-0.661	-0.441
im3	4.23	4	3	5	0.661	-0.75	-0.294
im4	4.03	4	1	5	0.911	2.2	-1.27
im5	4.24	4	3	5	0.695	-0.895	-0.367

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Analisis deskriptif data kuantitatif menunjukkan bahwa kinerja *Account Representative* (AR) secara keseluruhan dinilai relatif tinggi, dengan sebagian besar item dalam variabel kinerja (kar) rata-rata di atas 4 pada skala 5 poin. Misalnya, indikator seperti kar3 (M = 4,32) dan kar4 (M = 4,40) menunjukkan evaluasi yang kuat secara konsisten, menunjukkan bahwa AR umumnya merasa kompeten dalam pekerjaan mereka. Namun, terdapat variasi yang ditunjukkan oleh deviasi standar mendekati 1 pada beberapa item (misalnya, kar1, kar2), yang menunjukkan bahwa aspek kinerja tertentu dipersepsikan secara tidak merata di antara responden. Variabilitas ini mencerminkan pengaruh faktor eksternal dan internal yang membentuk kinerja sehari-hari.

*Government administrative capacity* (gac) dinilai cukup tinggi tetapi menunjukkan variabilitas yang lebih tinggi. Meskipun gac1 (M = 4,16) dan gac2 (M = 4,02) menunjukkan persepsi positif, gac3 memiliki skor rata-rata terendah (M = 3,86) dan deviasi standar tertinggi (1,068), yang menunjukkan persepsi yang terbagi di antara responden tentang efisiensi administratif. Tanggapan terbuka memperkuat temuan ini, di mana banyak AR menyatakan frustrasi dengan sistem perpajakan seperti *coretax*, perubahan peraturan yang sering terjadi, dan integrasi data yang tidak konsisten. Kelemahan administratif ini, yang digambarkan sebagai "terlalu banyak persyaratan" dan "aplikasi yang rumit", menunjukkan bahwa inefisiensi birokrasi secara signifikan menghambat kinerja AR terlepas dari motivasi individu mereka.

Sebaliknya, motivasi intrinsik (im) menerima skor paling baik, dengan rata-rata di atas 4,20 untuk hampir semua item. Hal ini menunjukkan bahwa AR berkomitmen secara pribadi terhadap peran mereka dan menemukan nilai intrinsik dalam tugas mereka. Misalnya, im2 dan im5 dinilai tinggi (masing-masing  $M = 4,34$  dan  $M = 4,24$ ), yang menunjukkan motivasi yang kuat dari diri sendiri. Namun, respons kualitatif menunjukkan ketegangan antara motivasi dan tantangan sistemik. Meskipun beberapa AR melaporkan tidak ada kendala, banyak yang menyebutkan masalah seperti beban kerja yang berat, indikator kinerja yang tidak realistis, dan kewenangan yang terbatas dalam mengakses data. Oleh karena itu, meskipun motivasi tetap tinggi, hambatan sistemik dan struktural menghambat penerapannya menjadi kinerja optimal.

Mutasi pekerjaan (jm) merupakan konstruk terlemah, dengan skor rata-rata berkisar antara 3,08 hingga 3,40. Hal ini menunjukkan bahwa penugasan ulang atau rotasi yang sering tidak dipandang positif oleh responden. Respons terbuka semakin memperjelas sentimen ini, dengan banyak AR menggambarkan mutasi sebagai hal yang mengganggu, menyebabkan stres, kesulitan keluarga, dan berkurangnya fokus kerja. Meskipun beberapa mengakui aspek positif seperti peluang pembelajaran baru dan jaringan yang lebih luas, narasi yang dominan mencerminkan ketidakpastian, kurangnya keadilan, dan perencanaan kebijakan penugasan ulang yang tidak memadai. Temuan tersebut menyoroti perlunya

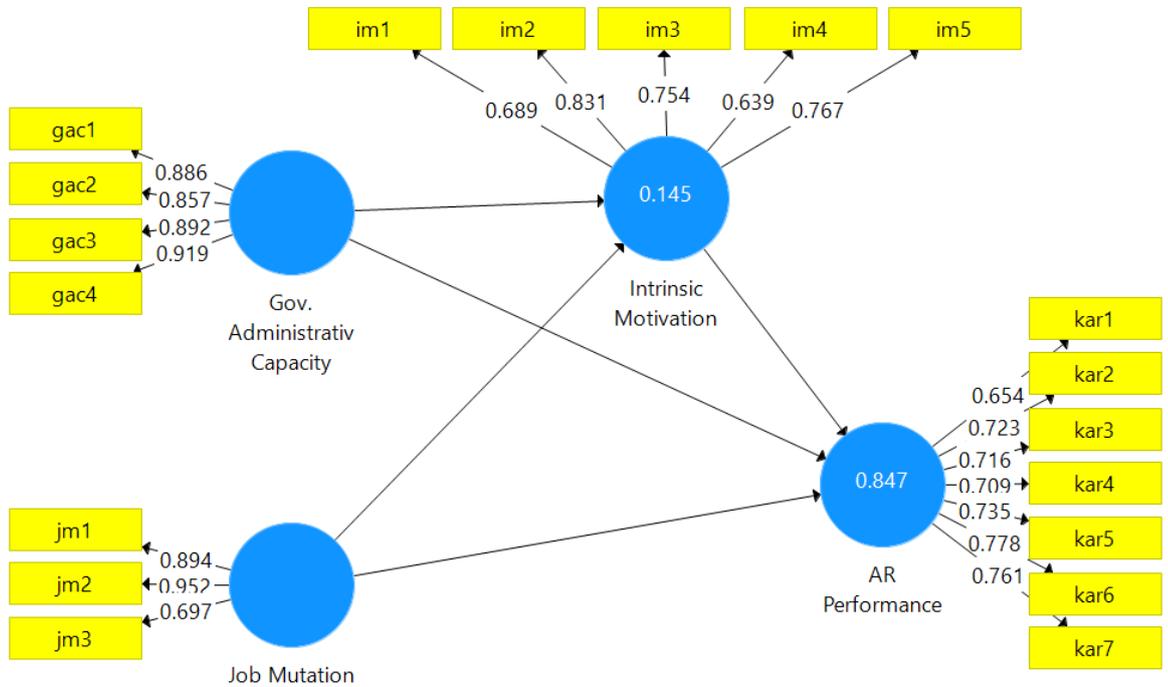
mekanisme mutasi yang terstruktur dan transparan untuk meminimalkan dampak negatif terhadap moral dan efektivitas karyawan.

Dengan mensintesis data kuantitatif dan kualitatif, terlihat jelas bahwa para AR memiliki motivasi intrinsik yang kuat dan menunjukkan tingkat kinerja individu yang tinggi. Namun, kelemahan sistemik dalam proses administrasi pemerintahan dan sifat disruptif dari mutasi jabatan menghadirkan tantangan yang signifikan. Komentar terbuka menekankan isu-isu yang berulang seperti beban kerja yang berlebihan, regulasi yang tidak jelas, dan inefisiensi sistem, yang semuanya secara langsung memengaruhi keberlanjutan kinerja. Oleh karena itu, meskipun APR didorong dan cakup secara pribadi, reformasi organisasi dalam proses administrasi dan kebijakan sumber daya manusia diperlukan untuk memastikan bahwa motivasi dan kinerja mereka tidak terhambat oleh kendala struktural.

#### 4.3. Uji Instrumen

##### 1. Uji Validitas

Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan terhadap 100 responden. Jika *loading factor* lebih dari 0,5, maka indikator tersebut valid dan sebaliknya. Adapun hasil pengolahan data dapat dilihat pada gambar 4.1 di bawah ini:



**Gambar 4.1.**  
**Hasil Uji PLS Alogaritma - Validitas**

Pertanyaan /indikator yang membentuk variabel *Government administrative capacity*, *Job Mutation*, *Intrinsic Motivation* AR dan Kinerja AR adalah valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai *loading factor* lebih dari 0,5 yang tersaji pada Gambar 4.1. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator tepat sebagai pengukur konstruk sesuai yang dipersyaratkan.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan sebuah indeks yang dapat menunjukkan sejauh mana alat ukur tersebut dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji ini dilakukan terhadap item pertanyaan yang dinyatakan sudah valid. Pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *cronbach's alpha* dengan batas minimal 0,6. Jika nilai  $\alpha > 0.6$  artinya reliabilitas mencukupi (*sufficient reliability*) sementara jika  $\alpha > 0.80$  ini mensugestikan seluruh item reliabel dan seluruh tes secara konsisten memiliki reliabilitas yang kuat.

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b>AVE</b>	<b>Keputusan</b>
<i>Government administrative capacity</i>	0.938	0.790	<i>Reliabel</i>
<i>Job Mutation</i>	0.889	0.731	<i>Reliabel</i>
<i>Intrinsic Motivation</i>	0.856	0.546	<i>Reliabel</i>
AR Performance	0.886	0.527	<i>Reliabel</i>

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Tabel 4.6. di atas menunjukkan bahwa seluruh variable penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE  $> 0,5$  sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berstatus reliabel.

#### 4.4. Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Koefisien determinasi dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam Analisa regresi di mana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (antara 0 (nol) dan 1 (satu)). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh nilai *Adjusted R Square* sebagai berikut:

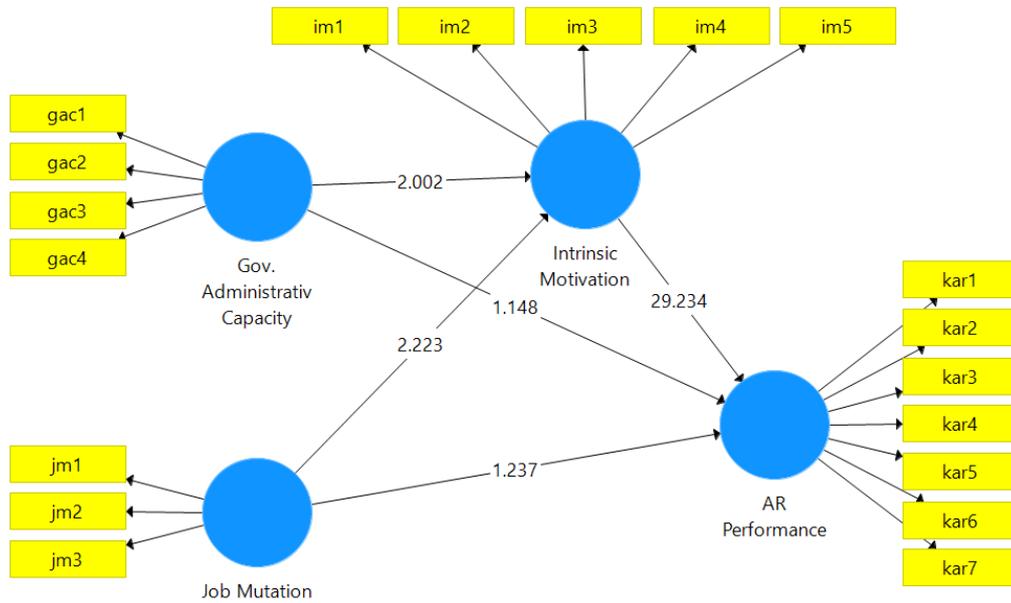
**Tabel 4.7**  
**Koefisien Determinasi**

	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
AR Performance	0.851	0.847
<i>Intrinsic Motivation</i>	0.162	0.145

Sumber : Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* variabel *Government administrative capacity*, *Job Mutation* mempengaruhi *Intrinsic Motivation* sebesar 0,498. *Government administrative capacity*, *Job Mutation* dan *Intrinsic Motivation* mempengaruhi kinerja AR sebesar 0,773. Perolehan ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh seluruh variabel independen dapat dijelaskan 49,8% dan 77,3% terhadap variabel dependen sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian.

#### 4.5. Uji Hipotesis



**Gambar 4.2.**  
**Hasil Uji PLS Bootstrap**

Berdasarkan model PLS Bootstrap di atas diketahui nilai koefisien jalur antar variabel yang ada dalam model penelitian, lebih lanjut disajikan dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Gov. Administrativ Capacity -> AR Performance	0.047	0.047	0.041	1.148	0.251
Gov. Administrativ Capacity -> Intrinsic Motivation	0.281	0.308	0.140	2.002	0.046
Intrinsic Motivation -> AR Performance	0.893	0.893	0.031	29.234	0.000
Job Mutation -> AR Performance	0.045	0.044	0.036	1.237	0.217
Job Mutation -> Intrinsic Motivation	0.258	0.268	0.116	2.223	0.027

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Estimasi pengaruh antara *Intrinsic Motivation* terhadap Kinerja AR diperoleh nilai sebesar 0,893. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa *Intrinsic Motivation* berpengaruh terhadap Kinerja AR, sehingga hipotesis kesatu diterima **(H1 diterima)**.

Estimasi pengaruh antara *Government administrative capacity* terhadap Kinerja AR diperoleh nilai sebesar 0,047. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,251 ( $p > 0,05$ ). Jadi dapat

disimpulkan bahwa *Government administrative capacity* tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR, sehingga hipotesis kedua ditolak. **(H2 ditolak)**. Estimasi pengaruh antara *Government administrative capacity* terhadap *Intrinsic Motivation*, diperoleh nilai sebesar 0,281. Pengujian hubungan pertama variabel tersebut menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,046 ( $p > 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa *Government administrative capacity* tidak berpengaruh terhadap *Intrinsic Motivation*, sehingga hipotesis ketiga ditolak. **(H3 ditolak)**.

Estimasi pengaruh antara *Job Mutation* terhadap Kinerja AR diperoleh nilai sebesar 0,045. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,217 ( $p > 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa *Job Mutation* tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR, sehingga hipotesis keempat ditolak **(H4 ditolak)**. Estimasi pengaruh antara *Job Mutation* terhadap *Intrinsic Motivation*, diperoleh nilai sebesar 0,258. Pengujian hubungan kedua variabel tersebut menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,027 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa *Job Mutation* berpengaruh terhadap *Intrinsic Motivation*, sehingga hipotesis kelima diterima. **(H5 diterima)**.

#### 4.6. Hasil Uji Mediasi

Berdasarkan analisis regresi diketahui koefisien beta dan standar eror hubungan variabel sebagai berikut:

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Mediasi**

Indikator	P values
<i>Government administrative capacity</i> → <i>Intrinsic Motivation</i> → Kinerja AR	0.036
<i>Job Mutation</i> → <i>Intrinsic Motivation</i> → Kinerja AR	0.030

Sumber : Data primer yang diolah, 2024

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh *Government administrative capacity* terhadap Kinerja AR dimediasi *Intrinsic Motivation* diperoleh nilai nilai signifikansi sebesar 0,036 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa *Intrinsic Motivation* memediasi pengaruh *Government administrative capacity* terhadap Kinerja AR. *Intrinsic Motivation* yang tinggi dapat dijadikan sarana dorongan / penyemangat adanya *Government administrative capacity* dalam meningkatkan kinerja. Di sisi lain, pengaruh *Job Mutation* terhadap Kinerja AR juga berhasil dimediasi *Intrinsic Motivation* yang memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,030 ( $p < 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Intrinsic Motivation* dapat memediasi pengaruh *Job Mutation* terhadap Kinerja AR.

#### **4.7. Pembahasan**

##### **4.7.1. Intrinsic Motivation AR Berpengaruh Terhadap Kinerja AR.**

Semakin baik *Intrinsic Motivation* pada AR maka semakin baik pula kinerjanya. *Intrinsic Motivation* termasuk dalam salah satu faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja seorang AR dimana *Intrinsic Motivation* AR memberi kekuatan yang dapat mengarahkan,

mempertahankan dan mendorong perilaku. Seperti hasil penelitian dari hasibuan (2012), pegawai yang termotivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kedisiplinan. Respon responden mengungkapkan bahwa *Intrinsic Motivation* yang baik berasal dari diri sendiri, niat bekerja adalah ibadah, *Intrinsic Motivation* mencari nafkah untuk keluarga. Kinerja dapat lebih optimal dengan adanya faktor pendorong *Intrinsic Motivation*. Semakin meningkat *Intrinsic Motivation* AR yang menjalankan tugas pengawasan kewajiban perpajakan yang didasari kesadaran atas kewajiban, pemenuhan nafkah dan niat mengabdikan pada negara dengan penuh komitmen dan integritas maka akan semakin meningkat pula pendapatan negara yang diperoleh dari pengumpulan pajak. Sebaliknya menurunnya *Intrinsic Motivation* AR juga akan berdampak penurunan kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Desiyanti dkk (2019) yang menjelaskan bahwa *Intrinsic Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4.7.2. Pengaruh *Government Administrative Capacity* terhadap *Intrinsic Motivation* dan Kinerja AR.**

Penerapan Kapasitas Administratif Pemerintah (*Government Administrative Capacity/GAC*) dirancang untuk mempercepat efisiensi dan meningkatkan kualitas kerja dalam administrasi perpajakan. Namun demikian, studi ini menemukan bahwa GAC tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja AR. Dalam praktiknya, AR dituntut untuk memberikan kinerja yang memuaskan terlepas dari adanya

reformasi administratif. Hasil ini menimbulkan refleksi kritis bagi lembaga, mengingat program modernisasi semacam itu membutuhkan sumber daya yang substansial namun tidak serta merta menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik.

Beberapa tantangan praktis dapat menjelaskan hasil kontradiktif dibalik orientasi efisiensi sistem perpajakan moderen. Penyesuaian struktur tata kelola, kebutuhan akan integrasi yang lancar antara proses bisnis dan teknologi baru, serta kesiapan sumber daya manusia untuk menduduki peran baru, masih menjadi isu yang mendesak. AR seringkali menghadapi beban kerja yang berat, yang mengurangi potensi manfaat efisiensi dari reformasi administratif. Tanggapan dari pertanyaan terbuka semakin mendukung hal ini, dengan menunjukkan digitalisasi layanan yang belum tuntas, kurangnya integrasi antara aplikasi wajib pajak dan tindak lanjut KPP, basis data yang tidak andal, kapasitas server yang tidak memadai untuk e-filing dan e-faktur, serta pergeseran organisasi setelah pemisahan dari Kementerian Keuangan.

Temuan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, seperti Polii dan Sondakh (2017) serta Saleh dan Septiyani (2014), yang melaporkan bahwa GAC secara signifikan meningkatkan motivasi dan kinerja. Bukti sebelumnya menunjukkan bahwa modernisasi administrasi memungkinkan pegawai untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Namun, dalam penelitian ini, efek langsung tersebut tidak teramati, yang menunjukkan bahwa upaya modernisasi saja tidak cukup untuk mendorong peningkatan kinerja. Terutama, analisis mediasi memberikan wawasan yang lebih mendalam:

Motivasi Intrinsik memainkan peran mediasi penuh (*full mediation*) antara GAC dan kinerja AR. Meskipun GAC sendiri tidak secara langsung meningkatkan kinerja, secara tidak langsung berkontribusi pada hasil yang lebih baik dengan menumbuhkan dorongan internal pegawai. Dengan kata lain, reformasi administrasi dapat menjadi katalisator motivasi, yang kemudian menjadi pendorong kinerja yang sesungguhnya. Beberapa AR mencerminkan hal ini dalam tanggapan mereka, mengakui bahwa meskipun tantangan teknis masih ada, inisiatif GAC tetap memperkuat rasa komitmen mereka sebagai pegawai negeri sipil.

Pada akhirnya, studi ini menggarisbawahi peran sentral motivasi intrinsik. AR yang dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi seperti tanggung jawab keluarga atau rasa pengabdian kepada masyarakat mampu untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi dan organisasi dengan lebih baik. Sebaliknya, ketika motivasi intrinsik lemah, bahkan sistem administrasi yang dirancang dengan baik pun dapat gagal memberikan hasil yang diinginkan. Hal ini menegaskan bahwa hubungan antara GAC dan kinerja AR sepenuhnya dimediasi oleh motivasi intrinsik, yang menyoroti perlunya lembaga untuk menyeimbangkan reformasi teknologi dengan strategi yang memupuk dorongan batin dan antusiasme profesional AR.

#### **4.7.3. Pengaruh Job Mutation terhadap intrinsik motivation dan Kinerja**

##### **AR.**

Mutasi jabatan dalam konteks DJP diharapkan dapat merangsang kemampuan adaptasi, meningkatkan kompetensi, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun, temuan studi ini menunjukkan kenyataan yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi jabatan secara signifikan memengaruhi Motivasi Intrinsik, tetapi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja AR. Dengan kata lain, terlepas dari apakah AR mengalami mutasi atau tidak, kinerja mereka cenderung tetap stabil dan berpedoman pada prosedur operasi standar.

Dalam praktiknya, AR yang dipindahkan ke kantor baru umumnya dapat beradaptasi dengan cepat karena sifat deskripsi pekerjaan mereka tetap sama. Mereka juga dituntut untuk secara progresif beradaptasi dengan ritme kerja yang baru agar dapat memenuhi target organisasi, sekaligus menjaga hubungan yang kooperatif dan terkoordinasi dengan tim baru mereka. Namun demikian, tanggapan terbuka menunjukkan bahwa mutasi tidak selalu merupakan penyesuaian yang mudah atau langsung. AR yang berpengalaman mengakui bahwa setelah mutasi, mereka awalnya kesulitan untuk fokus pada kinerja karena mereka disibukkan dengan biaya hidup yang baru, perubahan lingkungan sosial, dan penyesuaian kompetensi. Akibatnya, kualitas kinerja relatif tidak berubah, terlepas dari seberapa baik atau buruk proses mutasi jabatan.

Hasil ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, seperti Megantara dkk. (2019), yang berpendapat bahwa mutasi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan mengurangi monotoni kerja karyawan. Beberapa AR mengakui bahwa meskipun bersedia pindah dari keluarga mereka sebagai bagian dari sumpah mereka sebagai pegawai negeri sipil, mutasi tersebut tidak memberikan manfaat yang proporsional, karena peluang kemajuan karier di kantor baru tidak jauh berbeda dari sebelumnya. Situasi ini membatasi motivasi intrinsik mereka.

Mutasi jabatan, pada prinsipnya, merupakan kebijakan manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dengan merealokasi pegawai ke peran yang sesuai dengan kompetensi mereka. Namun, analisis mediasi dalam studi ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik tidak secara signifikan memediasi hubungan antara mutasi pekerjaan dan kinerja AR. Meskipun pegawai yang termotivasi secara intrinsik umumnya menunjukkan produktivitas dan disiplin yang lebih tinggi (Hasibuan, 2012), sifat wajib mutasi tampaknya mengurangi dampak motivasinya. Alih-alih berfungsi sebagai mekanisme peningkatan karier, mutasi pekerjaan dianggap sebagai kebijakan wajib, sehingga mengurangi kapasitasnya untuk menginspirasi pegawai.

Tanggapan terbuka semakin menggambarkan dinamika karir AR yang melaporkan bahwa direlokasi jauh dari keluarga mereka sering kali membuat labil motivasi intrinsik mereka, meskipun mereka tetap

berkewajiban untuk mematuhi peraturan mutasi dan terus bekerja sesuai standar organisasi mengingat dampak dari keloyalan atas pelaksanaan mutasi adalah sebuah promosi yang menjanjikan. Hal ini menjelaskan mengapa motivasi intrinsik terbukti mampu memediasi mutasi pekerjaan dalam menghasilkan peningkatan hasil kinerja. Studi ini bahwa bahwa motivasi intrinsik berhasil memediasi secara parsial hubungan antara mutasi pekerjaan dan kinerja AR.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

##### 5.1.1. Kesimpulan Masalah Penelitian

Untuk meningkatkan kinerja AR adalah dengan mengoptimalkan *Government administrative capacity* menjadi lebih efektif dan efisien serta menjaga *Intrinsic Motivation* AR, *Intrinsic Motivation* AR mampu memediasi *Government administrative capacity* dan *job mutation* dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian tata kelola instansi perpajakan pada KPP di Wilayah Jawa Tengah I menjadi lebih efektif dan pelayanan lebih efisien.

##### 5.1.2. Kesimpulan Hipotesis

Berikut ini merupakan kesimpulan hasil penelitian:

1. *Intrinsic Motivation* AR dapat meningkatkan Kinerja AR secara signifikan.
2. Penerapan *Government administrative capacity* pada proses administratif dan dinamikanya, AR tetap dituntut untuk berkinerja baik dan sesuai standar yang ditetapkan oleh instansi. AR juga diharapkan memiliki motivasi yang tinggi dengan perubahan yang terjadi pada sistem administratif pemerintahan.

3. AR tetap dituntut bekerja dengan optimal setelah menerima keputusan mutasi kerja. Keputusan mutasi yang tepat mampu meningkatkan *Intrinsic Motivation* AR.
4. *Government administrative capacity* dan *Job Mutation* yang akan efektif meningkatkan kinerja AR dengan ditunjang oleh *Intrinsic Motivation* AR yang tinggi.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan kesimpulan di atas, saran manajerial dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. DJP diharapkan meningkatkan *Intrinsic Motivation* karyawan dengan menyelenggarakan *outing* pegawai secara rutin, salah satunya yang dikemas dalam kegiatan penguatan nilai-nilai organisasi yang disebut dengan *Internalisasi Corporate Value (ICV)*.
2. Berdasarkan indikator terendah, *Government administrative capacity* ada pada kredibilitas dan kemauan politik untuk memulai program, hal ini terkait aplikasi baru yang diluncurkan oleh DJP yaitu *coretax*. Aplikasi *coretax* dinilai tidak ramah pengguna baik bagi Wajib Pajak untuk melaksanakan kewajiban perpajakannya maupun bagi AR untuk melaksanakan tugas pengawasannya. Upaya yang dapat dilakukan adalah evaluasi dengan melibatkan AR yang lebih mengerti teknis di lapangan sehingga aplikasi lebih sesuai dengan kebutuhan AR dan penggunaannya bisa maksimal. Dengan aplikasi yang dapat meminimalkan *end user computing* diharapkan dapat meningkatkan

efisiensi dan efektifitas AR dalam tugas pengawasannya serta meminimalisir kegiatan administratif yang tidak berhubungan dengan tupoksi AR.

3. Kepegawaian diharapkan mengarahkan seluruh AR agar tetap profesional ketika bekerja dan mematuhi kode etik dimanapun berdin. Pihak kepegawaian diharapkan mengevaluasi kembali mutasi yang dapat memotivasi AR misalnya *insentive* penempatan di lokasi yang relatif jauh dari *homebase*, peluang promosi hingga fasilitas kedinasan (Rumah dinas, biaya pindah sekolah anak dan sebagainya).

### 5.3. Keterbatasan

Nilai koefisien determinasi variabel yang mempengaruhi *Intrinsic Motivation* AR dapat dikatakan sangat rendah (0,145) menunjukkan bahwa model sangat terbatas dalam menjelaskan *Intrinsic Motivation* AR. Terdapat beberapa hipotesis yang ditolak khususnya pada pengaruh langsung GAC dan JM terhadap AR Performance.

### 5.4. Agenda yang akan datang

Penelitian yang akan datang diharapkan menambah variabel bebas dalam penelitian misalnya seperti *insentive*, kepemimpinan dan integritas. Berdasarkan koefisien determinasi yang rendah nampak bahwa *Government administrative capacity* dan *Job Mutation* mempengaruhi *Intrinsic Motivation* sangat rendah mengingat kedua faktor tersebut merupakan

faktor eksternal namun ketika di periksa efek ke kinerja AR cukup naik signifikan apabila *Intrinsic Motivation* ditambahkan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu diharapkan penelitian selanjutnya lebih menggali antesenden dan dimensi *Intrinsic Motivation*.



- Barney, J. B. (2006). Information technology and sustained competitive advantage: A resource-based analysis. *MIS quarterly*, 487-505.
- Desiyanti, N. M. I., Negara, I. W. S., & Yuniasih, N. W. (2019). Pengaruh Pelatihan, Motivasi intrinsik Kerja, Profesionalisme, Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Account Representative (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar)

- Fadhilah, M. F. (2014). Pengaruh reformasi administrasi perpajakan terhadap kinerja Fiskus (studi pada fiskus (pegawai pajak) KPP pratama Batu) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Faris, A., Budiati, Y., & Savitri, F. M. (2024). Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Account Representative Dengan Mediasi Motivasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Semarang. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(3).
- Ferdinand, Augusty. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F., Barry J. Babin, Rolph E. Anderson, dan William C. Black. (2019). *Analisis Data Multivariat (edisi ke-8)*. Inggris: Pearson Prentice.
- Hasibuan, S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Lasmi, N. W. (2021). Pengaruh Kesadaran, Sanksi Perpajakan, dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Di Kantor Pelayanan Pajak Denpasar Timur. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4 (Spesial Issue 1), 291-299.
- Mangkunegara, A. P., & Prabu, A. (2019). *Manajemen SDM*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Thomson/South-western.
- Medah, M. H., FoEh, J. E., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh Motivasi, Mutasi dan Kualitas Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(4), 525-531.
- Nugroho, S., Wardoyo, P., Saddewisasi, W., & Savitri, F. M. (2024). Peran Komitmen Normatif Dan Motivasi Ekstrinsik Pada Hubungan Antara Mutasi Dengan Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama

Semarang Candisari. *Governance: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan*, 10(3).

Reilley, J., Balep, N. I., & Huber, C. (2020). The role of administrative capacity in complementing performance measurement systems: How hospitals and prisons account for service users. [https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/204278226/Reilley\\_Iloga\\_Balep\\_Huber\\_2020\\_The\\_role\\_of\\_administrative\\_capacity\\_in\\_complementing\\_performance\\_measurement\\_systems\\_how\\_hospitals.pdf](https://pure.rug.nl/ws/portalfiles/portal/204278226/Reilley_Iloga_Balep_Huber_2020_The_role_of_administrative_capacity_in_complementing_performance_measurement_systems_how_hospitals.pdf) Robbins, S. P., (2013). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

Robbins, S. P., (2013). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.

Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*.

Thanh Dinh, S., & Nguyen, C. P. (2023). Local government capacity and total factor productivity growth: evidence from an Asian emerging economy. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 28(2), 619-649. <https://doi.org/10.1080/13547860.2021.1942412>

Taufik, I. M. (2015). *Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai (Survei Pada KPP Pratama Bandung Tegalega)* (Doctoral dissertation, Universitas Widyatama).

Tran Pham, T. K. (2023). Government administrative capacity, e-government performance and citizen's e-government adoption: evidence from a transition country. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(3), 443-458. <https://doi.org/10.1108/TG-09-2022-0120>