



PENGARUH KOMPENSASI, PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEKAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA DENPASAR BARAT

Viere Ekdewi Reggina¹ Desak Ketut Sintaasih²

Abstract

Keywords:

Performance;
Compensation;
Training;
Motivation.

Human resources are valuable assets owned by the company. Optimal performance can be achieved through compensation, training, and motivation. The West Denpasar Tax Service Office is an office that provides tax services to the public. At this location, there are still problems related to employee performance through attendance data and preliminary studies. The purpose of this study was to determine the effect of compensation, training, and motivation on employee performance. The research location is the West Denpasar Tax Service Office. The number of employees includes in the population is 97 people. The number of samples in this research was 97 people which was determined by the saturated sampling technique. Data collection using interviews and questionnaires. Data analysis was performed using SPSS version 24. The results showed that the performance of the employees of the West Denpasar Pratama Tax Service Office could increase due to good compensation and training and high motivation. Compensation, training and motivation have a positive and significant effect on the performance of West Denpasar KPP Pratama employees. Motivation is the variable that most influences employee performance.

Kata Kunci:

Kinerja;
Kompensasi;
Pelatihan;
Motivasi.

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Kinerja yang optimal dapat diraih melalui kompensasi, pelatihan dan motivasi. KPP Pratama Denpasar Barat merupakan kantor yang memberikan layanan perpajakan kepada masyarakat. Pada lokasi ini masih ditemukan permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai melalui data absensi serta studi pendahuluan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Lokasi penelitian adalah KPP Pratama Denpasar Barat. Jumlah pegawai yang menjadi populasi adalah 97 orang. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 97 orang yang ditentukan dengan teknik *sampling* jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan analisis dengan bantuan SPSS versi 24. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat dapat meningkat disebabkan oleh kompensasi dan pelatihan yang baik serta tingginya motivasi. Kompensasi, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Denpasar Barat. Motivasi merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai.

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Bali,
Indonesia
Email: vierdewi@gmail.com

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset perusahaan yang sangat penting karena sebagai penggerak utama perusahaan. Maka dari itu, perlu dilakukan pengelolaan secara profesional agar SDM yang dimiliki berkualitas untuk kemajuan perusahaan (Mappamiring *et al.*, 2020). Tujuan perusahaan dapat tercapai apabila karyawan perusahaan memiliki kinerja yang baik. Kinerja merupakan hasil prestasi kerja terhadap perannya di dalam perusahaan (Mulyapradana *et al.*, 2020). Sebuah organisasi akan berusaha semaksimal mungkin untuk menciptakan kinerja pegawai yang optimal agar pegawai tersebut dapat menghasilkan prestasi kerja secara berkualitas, hal ini tentunya akan berpengaruh terhadap organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya. Demikian pula yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Pajak, salah satunya pada KANWIL Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat.

Tabel 1.

Data Pencapaian Kinerja Penerimaan Netto KANWIL Direktorat Jenderal Pajak Denpasar Barat 2019–2020

Tahun	Target	Realisasi Penerimaan Netto
2019	Rp. 695.550.000.000	Rp. 539.900.000.000
2020	Rp. 625.750.000.000	Rp. 482.580.000.000

Sumber : Kepala KANWIL Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat, 2021

Realisasi yang tidak sesuai dengan target menunjukkan adanya kinerja yang menurun. Hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala KANWIL Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat menyatakan bahwa target yang ditetapkan itu terlalu tinggi. Sementara permasalahan mengenai kinerja pegawai diketahui berdasarkan pra riset yang dilakukan, dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 2.

Hasil Pra-Survei Kinerja Pegawai Terhadap 10 Orang Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat

NO	PERNYATAAN	JAWABAN (dalam persen)	
		YA	TIDAK
1	Saya bisa mencapai seluruh target kerja yang ditetapkan oleh kantor pajak	10	90
2	Saya bisa menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu	30	70
3	Saya sering terlambat masuk kerja	80	20

Sumber: *Data Diolah, 2021*

Sebagian besar pegawai (90 persen) menyatakan bahwa tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan oleh kantor pajak. Pernyataan pertama, para pegawai dominan menyatakan tidak bisa mencapai seluruh target kerja yang ditetapkan oleh kantor pajak karena para pegawai merasa target yang diberikan terlalu tinggi. Pernyataan kedua, para pegawai dominan menyatakan tidak bisa menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat waktu. Pernyataan ketiga, para pegawai dominan menyatakan sering terlambat dalam masuk kerja dikarenakan alasan pribadi yang enggan untuk diungkapkan oleh pegawai. Hasil dari pra-survei yang telah dilakukan menunjukkan permasalahan terkait dengan rendahnya kinerja pegawai pajak disebabkan oleh berbagai hal yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya. Dalam teori atribusi, alasan seorang memberikan kinerja terbaiknya disebabkan oleh faktor internal (*dispositional attribution*) dan faktor eksternal (*situational attribution*).

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor baik yang berasal dari internal maupun eksternal individu, diantaranya, yaitu kompensasi, pelatihan, dan motivasi.

Kompensasi adalah bentuk balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para pegawainya (Pratama & Winarno, 2019). Dalam teori atribusi disebutkan bahwa kompensasi menjadi salah satu faktor yang berasal dari luar diri yang berpengaruh pada kinerja karyawan. Kompensasi dapat bersifat finansial ataupun non finansial berupa barang atau jasa, yang mana akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga kinerjanya diharapkan dapat meningkat. Pernyataan tersebut didukung studi empiris dari Sadhana & Sintaasih (2015) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi kompensasi yang diterima maka kinerja pegawai akan semakin baik (Sudiardhita dkk, 2018). Winda dkk. (2017), menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya semakin tinggi kompensasi yang diberikan perusahaan akan mendorong untuk menghasilkan kinerja pegawai yang baik dan tinggi. H₁: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Upaya lain untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu melalui pelatihan. Dalam teori atribusi, pelatihan juga merupakan salah satu faktor eksternal. Pelatihan dilakukan untuk meningkatkan kualitas karyawan sehingga akan dapat mencapai tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2013), pelatihan dapat berhasil apabila dapat proses didalamnya dilakukan dengan benar, karena pelatihan dapat meningkatkan potensi yang dimiliki karyawan. Semakin tinggi kemampuan karyawan dalam bekerja maka akan semakin baik pula kinerjanya. Melalui pelatihan, maka karyawan akan memahami tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Julianry dkk (2017) serta Alwedyan (2021) yang memberikan hasil bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Andayani & Makian (2016) mengemukakan bahwa pelatihan kerja dapat memberikan tambahan pengetahuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. H₂: Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi. Seperti yang dijelaskan dalam teori motivasi beprestasi yakni terdapat motif yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu yang dalam hal ini adalah kinerja. Motivasi yang dimiliki oleh para pegawai memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Dobre, 2013). Motivasi akan mendorong karyawan dapat menyelesaikan tanggungjawabnya dengan baik sesuai standar perusahaan. Didukung penelitian dari Mundakir dan Zainuri (2018), Sugianti dan Mujiati (2022), Pancasila *et al.*, (2020) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai, oleh karena itu semakin tinggi motivasi pegawai maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut (Aluf, 2017). H₃: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat yang berlokasi di Jl. Raya Puputan No.13 Dangin Puri Klod, Kec. Denpasar Tim., Kota Denpasar, Bali karena terdapat masalah yang berkaitan dengan kinerja pegawai, kompensasi, pelatihan dan motivasi. Objek dalam penelitian ini, yaitu 1) kinerja pegawai, adalah hasil kerja dan perilaku kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. 2) Kompensasi, adalah bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat kepada para pegawai, baik dalam

bentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan, agar para pegawai pajak merasa dihargai dalam bekerja. 3) Pelatihan, merupakan proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar para pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat semakin teladan dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik, sesuai dengan standar kerja. 4) Motivasi, adalah suatu faktor yang mendorong para pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat yang berjumlah 97 orang. Penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh yang berarti menggunakan semua anggota populasi menjadi sampel. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. Kuesioner perlu diuji kelayakannya sebagai alat pengumpul data. Dari hasil uji validitas diketahui bahwa seluruh koefisien korelasi dari indikator yang diuji memiliki nilai korelasi item total lebih besar dari 0,30 ($r > 0,3$), sehingga kuesioner layak digunakan dalam penelitian dan terbukti valid. Hasil uji reabilitas diperoleh masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen tersebut lebih besar dari 0,60 (*Cronbach's Alpha*) $> 0,60$. Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian. Data yang sudah terkumpul kemudian dianalisis dengan teknik analisis regresi linier berganda. Model regresi linear berganda yang dapat digunakan adalah sebagai berikut.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \mu_i \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

- Y = Kinerja Pegawai
- X₁ = Kompensasi
- X₂ = Pelatihan
- X₃ = Motivasi
- α = Konstanta
- β₁-β₃ = Koefisien Regresi dari X₁-X₃
- μ_i = Variabel Pengganggu (*residual error*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat yang berdasarkan usianya didominasi oleh pegawai dari usia 30 hingga 34 tahun dengan persentasi sebanyak 36 persen. Selanjutnya, dilihat dari jenis kelamin responden dalam penelitian ini lebih banyak perempuan dengan pendidikan terakhir yaitu sarjana dan memiliki masa kerja 6 hingga 10 tahun. Selama bekerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat, pegawai aktif mengikuti pelatihan yang diadakan dengan intensitas lebih dari 3 kali dengan jenis pelatihan yang diikuti adalah *off the job training*.

Tabel 3.
Karakteristik Responden

Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat
Viere Ekadewi Reggina dan Desak Ketut Sintaasih

No	Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Usia	25 - 29 Tahun	28	29
		30 - 34 Tahun	35	36
		35 - 39 Tahun	25	26
		40 - 44 Tahun	8	8
		45 - 49 Tahun	1	1
Jumlah			97	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	41	42
		Perempuan	56	58
Jumlah			97	100
3	Pendidikan	Diploma	33	34
		S1	56	58
		S2	8	8
Jumlah			97	100
4	Masa Kerja	1 - 5 Tahun	17	18
		6 - 10 Tahun	39	40
		11 - 15 Tahun	26	27
		16 - 20 Tahun	11	11
		> 20 Tahun	4	4
Jumlah			97	100
5	Mengikuti Pelatihan	Ya	97	100
6	Jumlah Mengikuti Pelatihan	3 Kali	9	9
		Lebih dari 3 Kali	88	91
Jumlah			97	100
7	Jenis Pelatihan	<i>On the Job Training</i>	42	43
		<i>Off the Job Training</i>	55	57
Jumlah			97	100

Sumber : Data Diolah, 2022

Kinerja pegawai KPP Pratama Denpasar Barat tergolong baik yang ditunjukkan dari nilai rata-rata skor variabel yaitu (4,12). Beberapa kendala yang dihadapi oleh pegawai dalam mencapai kinerja terbaiknya adalah pegawai jarang menyampaikan gagasan untuk mempercepat proses penyelesaian pekerjaan (3,96), melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan (4,07) dan tidak dapat hadir tepat waktu sesuai jam kerja yang telah ditetapkan kantor (4,09).

Tabel 4.
Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden (orang)					Mean	Ket.
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	Dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan	1	2	8		
2	Jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan	2	3	17	39	36	4.07	Baik
3	Mampu mengoperasikan dengan baik peralatan dalam menyelesaikan pekerjaan	2	6	12	35	42	4.12	Baik
4	Sering menyampaikan gagasan terkait dengan pengerjaan tugas yang lebih cepat	3	7	16	36	35	3.96	Baik
5	Selalu datang di tempat kerja sesuai jam kerja yang telah ditetapkan kantor	2	8	14	28	45	4.09	Baik
6	Dapat menjalin kerjasama dengan baik sesama rekan kerja	2	6	13	28	48	4.18	Baik
7	Bertanggung jawab atas kesalahan yang diperbuat	3	4	11	33	46	4.19	Baik
Kinerja Pegawai (Y)							4.12	Baik

Tabel 5.
Deskripsi Variabel Kompensasi (X1)

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden (orang)					Mean	Ket.
		STS	TS	CS	S	SS		
		1	Gaji yang diterima sudah sesuai dengan tanggung jawab dalam pekerjaan	2	10	21		
2	Mendapatkan bonus atas pencapaian kinerja yang melebihi standar kerja	0	4	16	52	25	4.01	Baik
3	Mendapatkan insentif sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	0	7	7	52	31	4.10	Baik
4	Memperoleh tunjangan hari raya	0	8	19	47	23	3.88	Baik
5	Menerima jaminan asuransi kesehatan dari kantor	1	6	12	49	29	4.02	Baik
6	Menerima hak cuti sesuai dengan aturan yang berlaku	0	3	12	52	30	4.12	Baik
Kompensasi (X₁)							3.97	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Kompensasi yang diterima oleh pegawai KPP Pratama Denpasar Barat tergolong baik yang ditunjukkan dari nilai rata-rata yaitu (3,97). Hanya saja beberapa kendala yang dirasakan kurang adil oleh pegawai adalah gaji yang diterima dirasa tidak sesuai dengan beban kerja yang telah dilakukannya (3,71) dan tunjangan hari raya (3,88).

Tabel 6.
Deskripsi Variabel Pelatihan (X2)

Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat
Viere Ekadewi Reggina dan Desak Ketut Sintaasih

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban Responden (orang)					Mean	Ket.
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Instruktur memiliki kemampuan yang memadai saat memberikan pelatihan	3	5	10	42	37	4.08	Baik
2	Dalam mengikuti pelatihan, peserta harus memenuhi persyaratan kualifikasi yang sudah ditentukan oleh kantor pajak	2	8	10	56	21	3.89	Baik
3	Materi pelatihan yang saya dapatkan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan	2	6	7	52	30	4.05	Baik
4	Metode pelatihan yang diterapkan pada saat pelatihan sangat tepat/sesuai	1	5	8	56	27	4.06	Baik
5	Setelah melakukan pelatihan, saya dapat menerapkan hasil pelatihan dengan baik saat menyelesaikan pekerjaan	2	5	14	44	32	4.02	Baik
Pelatihan (X₂)							4.02	Baik

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Pelatihan yang diterima oleh pegawai pajak KPP Pratama Denpasar Barat adalah baik yang ditunjukkan dari nilai rata-rata yaitu (4,02). Hanya saja, beberapa responden kurang setuju bahwa dalam mengikuti pelatihan harus memenuhi persyaratan kualifikasi yang sudah ditentukan (3,89).

Tabel 7.
Deskripsi Variabel Motivasi (X3)

No	Pernyataan	Frekuensi Jawaban	Mean	Ket.
----	------------	-------------------	------	------

Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat
Viere Ekadewi Reggina dan Desak Ketut Sintaasih

		Responden (orang)						
		STS	TS	CS	S	SS		
1	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit	2	4	14	35	42	4.14	Tinggi
2	Saya menikmati pekerjaan yang menantang	1	3	19	34	40	4.12	Sangat Tinggi
3	Saya selalu berusaha untuk berkontribusi dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan	2	6	14	28	47	4.15	Tinggi
4	Saya merasa puas dengan penghargaan yang diberikan oleh kantor pajak	1	12	16	32	36	3.93	Tinggi
5	Saya selalu berusaha untuk mencapai prestasi yang terbaik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan	2	3	11	37	44	4.22	Sangat Tinggi
6	Saya selalu berusaha untuk dapat menjadi panutan bagi rekan kerja di kantor pajak	4	4	11	38	40	4.09	Tinggi
7	Saya berusaha memanfaatkan potensi diri dengan baik untuk mengembangkan karier dalam pekerjaan	2	7	14	24	50	4.16	Tinggi
8	Saya selalu berusaha untuk mendapatkan promosi jabatan yang diterapkan kantor pajak	1	9	11	36	40	4.08	Tinggi
9	Saya selalu menghargai saran-saran dari rekan kerja dalam pekerjaan	1	7	11	39	39	4.11	Tinggi
10	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan	2	8	13	38	36	4.01	Tinggi
Motivasi (X₃)						4.10	Tinggi	

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Motivasi yang dimiliki oleh pegawai pajak KPP Pratama Denpasar Barat adalah tinggi yang dilihat dari nilai rata-rata hitung yaitu (4,10). Beberapa kendala yang dihadapi oleh pegawai adalah tidak merasa puas dengan penghargaan yang diberikan (3,93), jarang membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan (4,01) serta keinginan untuk memperoleh promosi jabatan (4,08).

Tabel 8.
Hasil Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	97
Test Statistic	.049
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200

Sumber: Data diolah, 2022

Nilai uji *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,49 dan signifikansi sebesar 0,200 lebih dari 0,05 maka dapat dikatakan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal.

Tabel 9.
Hasil Uji Multikolinearitas

Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat
Viere Ekadewi Reggina dan Desak Ketut Sintaasih

Variabel	Tolerance	VIF
Kompensasi	0,511	1,958
Pelatihan	0,413	2,422
Motivasi	0,652	1,535

Sumber : Data primer diolah, 2022

Nilai *tolerance* dan *VIF* dari seluruh variabel tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10 persen dan nilai *VIF* lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinieritas.

Tabel 10.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Sig.
Kompensasi	0,271
Pelatihan	0,592
Motivasi	0,198

Sumber : Data primer diolah, 2022 (Lampiran 9)

Nilai Signifikansi dari variabel kompensasi, pelatihan, dan motivasi masing-masing memiliki nilai yang lebih besar dari 0,05 (5 persen) yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute residual*. Dengan demikian, model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Tabel 11.
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	0,164	0,388		0,421	0,675
Kompensasi (X1)	0,274	0,123	0,214	2,227	0,028
Pelatihan (X2)	0,238	0,112	0,227	2,121	0,037
Motivasi (X3)	0,468	0,090	0,442	5,200	0,000

R Square : 0,562

F : 39,713

Sig : 0,000

Dependent Variable (Y) : Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer diolah, 2022

Nilai F_{hitung} sebesar 39,713 dengan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pada kelompok yang diuji memiliki perbedaan yang nyata (signifikan). Hasil ini mempunyai arti bahwa ada pengaruh signifikan antara kompensasi, pelatihan dan motivasi secara simultan terhadap kinerja pegawai. Didukung nilai *R Square* (R^2) = 56,2 mengindikasikan bahwa 56,2 persen variasi kinerja pegawai dipengaruhi oleh variasi kompensasi, pelatihan dan motivasi sedangkan sisanya sebesar 43,8 persen dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,028 lebih kecil dari α (5%) dan nilai koefisien beta sebesar 0,274. Dapat diartikan bahwa kompensasi

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Denpasar Barat. Dengan demikian H_1 diterima. Hasil tersebut diartikan bahwa, semakin baik kompensasi yang diterima oleh pegawai maka semakin tinggi kinerja yang ditampilkannya. Sejalan dengan penelitian Idris *et al.*, (2017), Mardiyanti *et al.*, (2018), Winda dkk. (2017), Diah dan Supartha (2018), Sadhana dan Sintaasih (2015), serta Lamalewa *et al.*, (2018) bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,037 lebih kecil dari α (5%) dan nilai koefisien beta sebesar 0,238. Dapat diartikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Denpasar Barat. Dengan demikian H_2 diterima. Hasil tersebut diartikan bahwa, semakin tinggi pelatihan yang diterima oleh pegawai dan dapat dimanfaatkan untuk mendukung pekerjaannya, maka semakin tinggi kinerja yang ditampilkannya. Semakin sering pegawai menerima pelatihan yang relevan dengan pekerjaannya, maka pelajaran yang diperoleh dapat digunakan untuk meningkatkan kinerjanya serta kinerja organisasi tempatnya bekerja. Sejalan dengan penelitian Sari (2018), Alwedyan (2021), Fizia dan Muttaqijn (2018) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai. Maka dapat dikatakan bahwa pegawai perlu diberikan pelatihan berupa pembelajaran mengenai peningkatan kemampuan dan keterampilan agar mencapai kinerja pegawai yang optimal.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari α (5%) dan nilai koefisien beta sebesar 0,468. Dapat diartikan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di KPP Pratama Denpasar Barat. Dengan demikian H_3 diterima. Hasil tersebut diartikan bahwa, semakin tinggi motivasi yang diterima oleh pegawai, maka semakin tinggi kinerja yang ditampilkannya. Sejalan dengan penelitian Fachreza, dkk (2018), Dewi dan Wibawa (2016), Pancasila *et al.*, (2020), serta Paais dan Pattiruhu (2020) bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemberian motivasi pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat dalam memperoleh prestasi, motivasi berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan tersebut diperlukan untuk meningkatkan kinerjanya.

Variabel motivasi (X_3) merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, yang ditandai dengan nilai koefisien regresi mencapai 0,468 dan nilainya lebih tinggi dibandingkan dengan variabel bebas lainnya. Motivasi dapat berperan dominan terhadap kinerja pegawai karena motivasi dalam diri pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya didorong oleh keinginan untuk berprestasi, serta karena kebutuhan akan kekuasaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan terhadap data yang telah dikumpulkan maka dapat disimpulkan sebagai berikut. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa pemberian kompensasi yang adil kepada pegawai dapat mendorong pegawai memberikan kinerja terbaiknya bagi instansi tempatnya bekerja. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa pelatihan yang konsisten dilakukan serta memiliki manfaat dalam menunjang pekerjaan akan menciptakan kinerja yang baik oleh pegawai terhadap tempatnya bekerja. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa pemberian motivasi yang bersifat positif kepada pegawai memicu munculnya reaksi

positif yakni kinerja yang tinggi. Motivasi merupakan variabel dengan pengaruh yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Dapat dijelaskan lebih lanjut bahwa motivasi yang ada pada dalam diri setiap orang berbeda-beda sehingga mereka akan melakukan berbagai upaya untuk dapat memenuhi keinginannya melalui motivasi yang ada dan memberikan kinerja terbaiknya.

Saran yang dapat diberikan kepada KPP Pratama Denpasar Barat demi menjaga kinerja pegawai yang baik diperlukan kebijakan dalam mengatur kompensasi yang diterima oleh pegawai, merencanakan pelatihan yang bermanfaat bagi pegawai untuk menunjang pekerjaannya, serta memberikan kesempatan pegawai untuk memenuhi kebutuhannya sebagai bentuk motivasi untuk mewujudkan kinerja yang baik. Kantor Pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat harus lebih memperhatikan situasi lingkungan kerja yang dapat menimbulkan kreativitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih cepat seperti misalnya tata letak peralatan pendukung pekerjaan, membangun hubungan harmonis dengan sesama rekan kerja demi terjalannya komunikasi yang efektif. Selain itu, diharapkan untuk memperjelas aturan terkait dengan penggajian, memperhatikan beban kerja yang diberikan kepada pegawai sehingga pegawai tidak merasa melakukan pekerjaan berlebih dengan gaji yang tidak sesuai. Serta memberikan penjelasan yang lebih spesifik mengenai batasan-batasan yang harus dicapai seorang pegawai untuk dapat mengikuti suatu pelatihan.

REFERENSI

- Aluf, Al, W., Musmedi, D. P., Supriyadi, & Sudarsih. (2017). Assessing the Impact of Motivation, Job Satisfaction, and Work Environment on the Employee Performance in Healthcare Service. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 10 (6): 337-341.
- Alwedyan, Adnan Mohammad. (2021). The Impact of Training Session on Job Performance of Employees at Income Tax and Sales Departement in Irbid Province. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10 (1): 22-33.
- Andayani, N. R., & Makian, P. (2016). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap kinerja Pegawai Bagian PT. PCI Elektronik Internasional (Studi pada Pegawai PT. PCI Elektronik Internasional). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 4 (1): 41-46.
- Dewi, Cokorda Istri Ari Sintya, & Wibawa, I Made Artha. (2016). Pengaruh Stres Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank BPD Bali Cabang Ubud. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (12): 7583-7606.
- Diah, RNP, Supartha, WG (2018). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jurnal Internasional Humaniora & Studi Sosial*, 6 (9): 286-295.
- Dobre, O. (2013) 'Employee motivation and organizational performance', *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1): 53-60.
- Fizia, Nurul & Muttaqijn, M. Imam. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Tri Megah Makmur. *Jurnal Dinamika UMT*, 3 (1): 59-70.
- Idris, M. H., Hamzah, D., Sudirman, I., & Hamid, N. (2017). The relevance of financial and non-financial compensation on professionalism and lecturers performance: Evidence from Makassar Private Universities (Indonesia). *Journal of Asian Development*, 3(2): 162-180.
- Julianry, Anriza, Syarief, Rizal & AAffandi, M. Jokko. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Kinerja Organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 3 (20): 236-245
- Lamalewa, Funnisia, Kore, Elisabeth Lia Riani & Kalado, Chyntia Novita. (2018). The Influence of Practices of Human Resources Management, Compensation, Work Satisfaction and Motivation on Performance of Bank Employees in Merauke City. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*, 9 (10): 64-71.
- Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (5): 237-248.
- Mardiyanti, O. A., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2018). The Effect Of Financial Compensation And Non Financial Compensation On Employees'performance Through Job Satisfaction As An Intervening

- Variable (Study on Permanent Employees of PT Citra Perdana Kendedes in Malang, East Java). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 62 (1): 135-144.
- Mulyapradana, A., Fitria, J., Hakim, M., & Huda, S. T. (2020). The Impression of Job Training and Work Motivation Effect at PT. Aksata Satya Pratama Jakarta. *International Journal of Science, Technology & Management*, 1(4): 442-447.
- Mulyapradana, A., Rosewati, T., & Muafiq, F. (2020). Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Hotel Dafam Kota Pekalongan. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*.
- Mundakir & Zainuri.(2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Business Management Analysis Journal*, 1 (1): 37-48.
- Paais, Maartje, & Pattiruhu, Jozef R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (8): 577–588.
- Pancasila, Irwan, Haryono, Siswoyo, & Sulistyono, Beni Agus. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (6): 387 – 397.
- Pratama, C. Chndra., dan Winarno, Alex. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Studi Di Sekolah Tinggi Farmasi Bandung. *eProceeding of Management*, 6 (1): 1171-1177.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013
- Sadhana, I Made, & Sintaasih, Desak Ketut. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Finansial Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Ubud Aura Accomodation di Ubud, Gianyar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4 (06): 171-191.
- Sari, R. M., & Dewi, I. M. (2018) The Role of Organizational Commitment Mediation on the Effect of Compensation and Motivation on Performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7 (4): 90-102.
- Sudiardhita, KI, Mukhtar, S., Hartono, B., Sariwulan, T., & Nikensari, SI (2018). Pengaruh kompensasi, motivasi kerja pegawai dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pt. Bank Xyz (Persero) Tbk. *Akademi Jurnal Manajemen Strategis* , 17 (4): 1-14.
- Sugianti, Ni Wayan Anik & Mujiati, Ni Wayan (2022). Peran Motivasi Kerja Memediati Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Inspektorat Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 11 (2): 277-291.
- Winda, O., Nayati, UH, & Arik, P. (2017). Dampak kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Rusia Ilmu Pertanian dan Sosial-Ekonomi* , 64 (4): 1-19.