

PENGARUH PENILAIAN KINERJA, KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK AREA KOTA PANGKALPINANG)

¹Surya Nugraha, ²Reniaty Reniaty, ³Diki Diki

^{1,3}Universitas Terbuka, ²Universitas Bangka Belitung

Jalan Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Kota Tangerang Selatan

¹530005779@ecampus.ut.ac.id, ²r3ni4ti@yahoo.com, ³dikinian@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak area Kota Pangkalpinang. Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak area Kota Pangkalpinang sejumlah 71 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik purposive sampling, sehingga jumlah sampel yang diambil berjumlah 58 pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada Bulan Februari 2021. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hubungan keeratan antara penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah kuat, $R = 0,806$ atau sebesar 80,6%. Pengaruh (R^2) penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,650 atau 65,0%. Sisanya sebesar 35,0% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Simpulan penelitian ini adalah (1) penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (2) kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan (3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak area Kota Pangkalpinang.

Kata Kunci: penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja, kinerja pegawai

Abstract

This study aims to analyze the effect of performance appraisal, compensation, and job satisfaction on employee performance at the Directorate General of Taxes in the area of Pangkalpinang City. This research design uses a quantitative approach. The population is 71 employees of the Directorate General of Taxes in the Pangkalpinang City area. Sampling was done by using purposive sampling technique, so that the number of samples taken was 58 employees. The data were collected by distributing questionnaires in February 2021. The data analysis technique used was multiple linear regression analysis. The relationship between performance appraisal, compensation, and job satisfaction on employee performance is strong, $R = 0.806$ or 80.6%. The effect of (R^2) on performance appraisal, compensation, and job satisfaction on employee performance is 0.650 or 65.0%. While the remaining 35.0% is influenced by other factors not examined in this study. The conclusions of this study are (1) performance appraisal has an effect on employee performance, (2) compensation has no effect on employee performance, and (3) job satisfaction has an effect on employee performance at the Directorate General of Taxes in the area of Pangkalpinang City.

Keywords: performance appraisal, compensation, job satisfactory, employee performance

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi saat ini menuntut setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk dapat memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi demi pencapaian tujuan instansi. Tuntutan tersebut dilakukan agar dapat memberikan pelayanan publik secara maksimal kepada masyarakat. Sumber daya manusia merupakan salah satu aset berharga selain modal yang harus dikelola dengan baik dengan meningkatkan efisiensi, kualitas dan produktivitasnya agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan instansi. Siagian (2018) berpendapat bahwa untuk mencapai tujuannya, instansi sebaiknya membuat sistem kompensasi yang dapat mendorong kepuasan kerja pegawai yang pada gilirannya akan membentuk sikap positif dan produktif.

Sebagai instansi publik yang berkecimpung dibidang perpajakan, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) senantiasa berupaya untuk menciptakan kepuasan dan meningkatkan kinerja pegawai. Untuk mewujudkan keseriusan tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 211/PMK.03/2017 tentang Tata Cara Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Dampak dari pemberlakuan PMK tersebut adalah kompensasi berbasis kinerja.

Pemberian kompensasi berbasis kinerja diharapkan dapat memicu pegawai untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Tabel 1 mengenai data realisasi penerimaan pajak menunjukkan bahwa pada tahun 2016 sampai dengan 2019 penerimaan pajak DJP area Kota Pangkalpinang cenderung mengalami kenaikan. Namun pada tahun 2020 yang mana kinerja pegawai pada tahun ini merupakan dampak awal dari pemberlakuan PMK Nomor 211/PMK.03/2017 yaitu pemberian kompensasi berbasis kinerja tahun 2019, penerimaan pajak justru mengalami penurunan. Demikian hal serupa terlihat pada nilai kinerja organisasi pada tabel 2. Pada tabel tersebut terlihat capaian kinerja organisasi mengalami fluktuasi dan kecenderungan mengalami kenaikan sampai dengan tahun 2019. Namun, pada tahun 2020 kembali mengalami penurunan kinerja.

Tabel 1. Target dan Realisasi Penerimaan DJP Area Kota Pangkalpinang

Tahun	Target (Rp)	Realisasi Netto	
		Jumlah (Rp)	Prosentase (%)
2016	856.473.904.520	593.183.026.072	69,26%
2017	833.056.945.000	647.255.825.055	77,70%
2018	843.515.837.000	683.018.644.339	80,97%
2019	1.026.958.659.000	1.162.061.081.007	113,16%
2020	847.953.433.000	771.884.249.900	91,03%

Sumber: Sistem Informasi DJP

Penelitian yang dilakukan oleh Winarni, Muhtadi, dan Surahman (2016) menghasilkan bahwa penilaian prestasi kerja memengaruhi kinerja individu, baik secara langsung maupun melalui kompensasi. Penelitian yang dilakukan oleh Hendro (2018) menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan.

Tabel 2. Nilai Kinerja Organisasi DJP Area Kota Pangkalpinang

Sasaran Strategis		Tahun				
		2016	2017	2018	2019	2020
Stakeholder	Target	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Perspective	Realisasi	19,15%	18,02%	20,33%	29,00%	22,45%
Customer	Target	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
Perspective	Realisasi	17,55%	12,76%	18,00%	16,65%	15,30%
Internal	Target	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
Perspective	Realisasi	34,23%	34,14%	34,69%	34,35%	33,33%
Learning & Growth	Target	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
	Realisasi	34,25%	34,51%	34,63%	32,50%	33,01%
Capaian Keseluruhan (NKO)	Target	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Realisasi	105,19%	99,43%	107,65%	112,50%	104,10%

Sumber: DJP Area Kota Pangkalpinang

Osibanjo, Sedeniji, Falola, dan Heirsmac (2014) meneliti hubungan antara kompensasi dengan kinerja pegawai. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara paket kompensasi dan kinerja dan retensi karyawan. Leonardo dan Andreani (2015) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kompensasi baik finansial maupun non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Javed, Balouch, dan Hassan (2014) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai namun berdampak negatif terhadap niat karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, diperoleh hubungan antara penilaian kinerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu belum pernah dilakukan pengujian secara simultan antara variabel penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Disisi lain, PMK Nomor 211/PMK.03/2017 mengenai tata cara penghitungan kompensasi dengan menerapkan sistem penilaian kinerja, hanya berlaku untuk DJP yang belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya. Dari uraian tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh penilaian kinerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

KERANGKA TEORI

Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor penting yang digunakan untuk mengembangkan instansi secara efektif dan efisien. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui baik-buruknya kinerja pegawai pada suatu periode tertentu. Armstrong (2012) menyatakan bahwa pengelolaan kinerja pegawai diperoleh dari informasi atas penilaian kinerja yang bertujuan untuk membantu dan memperbaiki kinerja. Selain berperan sebagai alat ukur untuk membantu instansi melihat kedepan mengenai apa saja yang harus dilakukan dalam mencapai tujuannya, penilaian kinerja juga bermanfaat untuk mengidentifikasi keterampilan dan kinerja, mengetahui kelemahan serta bagaimana cara memperbaiki kinerja seorang pegawai.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui kompensasi. Kompensasi seharusnya diberikan sesuai kontribusi pegawai, dan dapat berupa bonus, subsidi serta kesejahteraan dalam sistem pembayaran. Siagian (2018) menyatakan bahwa dalam menerapkan sistem imbalan/kompensasi, kepentingan pegawai dan instansi mutlak

untuk diperhitungkan. Sebagai konsekuensi atas kemampuannya, pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi memadai cenderung menuntut kompensasi yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi dan kinerja memiliki keterkaitan yang sangat erat. Kompensasi yang sesuai dapat menjadi pendorong seorang pegawai untuk memberikan kontribusi terbaiknya. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Mangkuprawira (2004) bahwa kompensasi meliputi bentuk tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat, dan insentif untuk memotivasi pegawai agar menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor pendorong prestasi kerja pegawai. Dalam bekerja, kepuasan kerja dibutuhkan seorang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Panggabean (2004) menyebutkan bahwa pada dasarnya kepuasan kergantung atas apa yang diinginkan pegawai dan apa yang diperoleh pegawai dari pekerjaannya. Pegawai yang puas akan lebih produktif dalam bekerja. Penurunan kepuasan kerja akan mengakibatkan tingginya ketidakhadiran sehingga menyebabkan produktivitas pegawai menurun.

Kinerja yang baik terlihat dari kemampuan pegawai dalam mencapai target dan menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu. Seperti yang dijelaskan oleh Simamora (2006) bahwa kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan pegawai. Sejalan dengan hal tersebut Mangkunegara (2014) menyampaikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja nyata baik secara kualitas maupun kuantitas yang dilakukan oleh pegawai dalam memenuhi tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Hasil kerja tersebut harus dapat dibuktikan secara konkrit dan dapat diukur dengan standar yang telah ditetapkan.

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan seperti fasilitas kerja, iklim organisasi, perilaku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan. Selain itu Siagian (2018) berpendapat bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi, dan faktor lainnya. Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai dan berhubungan dengan PMK Nomor 211/PMK.03/2017 diantaranya adalah faktor eksternal seperti perasaan puas seorang pegawai terhadap pekerjaannya, kompensasi yang diterima, dan faktor lain seperti penilaian kinerja yang juga merupakan bagian dari penghitungan besaran kompensasi yang akan diterima oleh pegawai yang bersangkutan. Kerangka teori tersebut mengindikasikan bahwa terdapat keterkaitan antara penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut disampaikan beberapa teori dan penelitian terkait hubungan antar variabel.

Hubungan penilaian kinerja dengan kinerja pegawai

Melalui penilaian kinerja, pihak manajemen dapat mengetahui sejauh mana tugas dan tanggungjawab pegawai dalam mencapai tujuan instansi berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Denisi dan Pritchaard dalam Selvarajan dan Cloninger (2011) di dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karakteristik penilaian dapat menimbulkan pengaruh positif yang pada gilirannya akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Teori tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Winarni et. al (2016), Lina (2016), Januari, Utami, dan Ruhana (2015), Wanjala dan Kimutai (2015), serta Prasasti,

Hutagaol, dan Affandi (2016) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang sebagian besar penelitiannya dilakukan pada perusahaan swasta, penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintah. Selain itu Daoanis (2012) juga menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbaikan sistem penilaian sangat dibutuhkan instansi dengan memberikan manfaat motivasi kepada pegawai yang berprestasi dan menjadi *role model* dalam pekerjaan mereka.

Hubungan kompensasi dengan kinerja pegawai

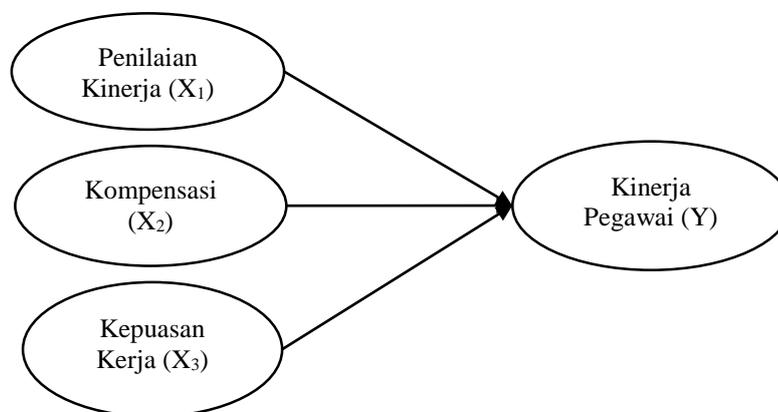
Tambahan gaji dan bonus yang sesuai dapat menjadi motivator kuat dalam meningkatkan kinerja individu pegawai (Hamid, 2014). Teori tersebut didukung penelitian yang dilakukan oleh Osibanjo et. al (2014), Theodore dan Lilyana (2017), Leonardo dan Andreani (2015), Akter dan Husain (2016), dan Odunlami dan Matthew (2014) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Pada instansi yang diteliti, sistem kompensasi diterapkan adalah kompensasi berbasis kinerja berdasarkan PMK Nomor 211/PMK.03/2017 yang belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2014) juga menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik untuk kompensasi finansial maupun non finansial.

Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai

Kepuasan kerja dibutuhkan seorang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Affandi (2016) menyatakan bahwa kepuasan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang mana pegawai yang merasa puas akan lebih produktif dalam bekerja. Teori tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hendro (2018), Purnami, Suwendra, dan Susila (2014), serta Khan, Nawas, dan Hamed (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi kinerja pegawai. Javed et. al (2014) juga yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan dari prestasi kerja dengan kepuasan kerja.

Berdasarkan kajian pustaka dan penelitian-penelitian sebelumnya, maka diperoleh model dan hipotesis penelitian sebagaimana terlihat pada Gambar 1.

- Hipotesis:
- H₁ : Penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
 - H₂ : Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
 - H₃ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah responden yang merupakan pegawai DJP area Kota Pangkalpinang pada tahun 2020. Penelitian ini menggunakan variabel eksogen dan endogen. Variabel eksogen terdiri dari tiga variabel yaitu penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan variabel endogen terdiri dari kinerja pegawai. Dimensi dan indikator variabel diperoleh dari pengembangan beberapa penelitian dan teori yang ada. Indikator variabel tersebut kemudian diukur menggunakan skala likert dengan lima alternatif skor yaitu 1-5. Definisi variabel dapat dilihat pada Tabel 3. berikut:

Tabel 3. Operasional Variabel

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Penilaian Kinerja (X ₁)	a. Keselarasan dengan visi dan misi	X _{1.1}	Dessler (2015), Simamora (2006), dan Aguinis (2012)
	b. Keselarasan dengan target kinerja	X _{1.2}	
	c. Kecermatan	X _{1.3}	
	d. Keterbukaan	X _{1.4}	
	e. Umpan Balik	X _{1.5}	
	f. Valid dan Objektif	X _{1.6}	
	g. Keadilan	X _{1.7}	
Kompensasi (X ₂)	a. Gaji	X _{2.1}	Dessler (2015), Hasibuan (2018), Mondy dan Noe (2013), dan Rivai, Ramly, Mutis & Arafah (2014)
	b. Tunjangan	X _{2.2}	
	c. Insentif	X _{2.3}	
	d. Asuransi Kesehatan	X _{2.4}	
	e. Cuti	X _{2.5}	
	f. Darmawisata	X _{2.6}	
	g. Manfaat Pensiun	X _{2.7}	
	h. Peluang Promosi	X _{2.8}	
	i. Pengakuan dan Penghargaan	X _{2.9}	
Kepuasan Kerja (X ₃)	a. Beban kerja	X _{3.1}	Robbins and Judge (2015)
	b. Kesempatan untuk berkembang	X _{3.2}	
	c. Kenyamanan dalam bekerja	X _{3.3}	
	d. Kompetensi	X _{3.4}	
	e. Saling Membantu	X _{3.5}	
	f. Keramahan	X _{3.6}	
	g. Sistem penggajian	X _{3.7}	
	h. Keadilan penggajian	X _{3.8}	
Kinerja Pegawai (Y)	a. Kerapihan	Y ₁	Mangkunegara (2014)
	b. Ketelitian	Y ₂	
	c. Hasil kerja	Y ₃	
	d. Waktu dalam bekerja	Y ₄	
	e. Pencapaian target	Y ₅	
	f. Jalinan kerjasama	Y ₆	
	g. Kekompakan	Y ₇	
	h. Hasil kerja	Y ₈	
	i. Mengambil keputusan	Y ₉	
	j. Kemandirian	Y ₁₀	

Sumber: Pengembangan teori Dessler (2015), Simamora (2006), Aguinis (2012), Hasibuan (2018), Mondy & Noe (2013), Rivai et.al (2014), Robbins and Judge (2015), dan Mangkunegara (2014).

Populasi penelitian yaitu seluruh pegawai pelaksana pada DJP area Kota Pangkalpinang yang berjumlah 71 orang. Pengambilan teknik sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu penarikan sampel dilakukan dengan menetapkan kriteria

tertentu agar data yang diperoleh lebih representatif. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir (5%--10%) (Umar, 2013).

Dari rumus Slovin di atas maka diperoleh jumlah sampel sebanyak 42 orang dengan perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{71}{1 + 71 (0,1)^2}$$

$$n = 42$$

Menurut rumus Slovin, jumlah sampel yang dapat digunakan dari populasi sebesar 71 adalah 42 orang, sedangkan jumlah sampel terpilih adalah sebanyak 58 orang, sehingga jumlah sampel tersebut layak untuk digunakan dalam penelitian.

Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari instrumen berupa angket/kuesioner. Kuesioner disebar pada bulan Februari 2021, terdiri dari 34 pernyataan yang mana atas pernyataan tersebut telah dilakukan modifikasi dari penelitian sebelumnya. Dalam penelitian ini data dianalisis dengan analisis deskriptif, regresi linier berganda, dan uji t. Namun, sebelumnya data akan dilakukan pengujian validitas dan reabilitas untuk mengetahui apakah data tersebut layak digunakan dalam penelitian. Pengujian asumsi klasik juga dilakukan yaitu dengan uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas.

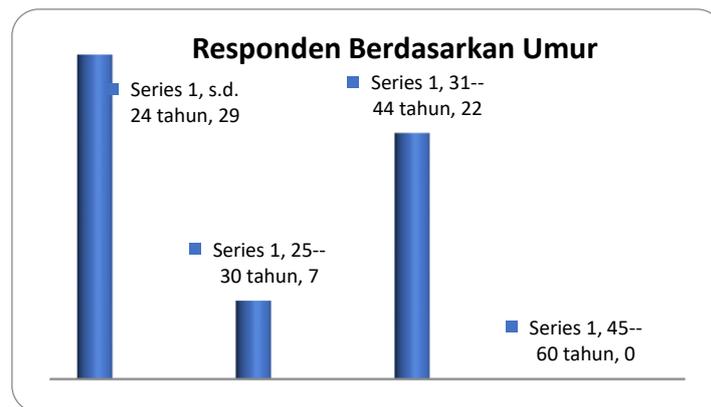
HASIL DAN PEMBAHASAN

Data identitas responden dikategorikan berdasarkan umur, jenis kelamin, dan pendidikan terakhir. Dalam penelitian ini, identifikasi koresponden berdasarkan umur mengacu pada teori Donald Super dalam Suherman (2008) yang membagi tahap pengembangan karir seperti terlihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Pengelompokan Usia Responden

Umur	Karakteristik
< 24 tahun	Tahapan mencoba (<i>trial</i>). Seseorang masih dalam tahap penajagan atas karir apa yang cocok terhadap dirinya, sedikit komitmen, dan masih dalam tahap implementasi pekerjaan.
25—30 tahun	Tahapan <i>trial with commitment</i> . Seseorang mulai mencoba menstabilkan pekerjaan. Biasanya ditandai dengan berbagai anggapan akan kurang memuaskannya suatu lapangan pekerjaan tertentu.
31—44 tahun	Tahapan lanjutan (<i>advancement</i>). Tujuan utama pada fase ini adalah keamanan dan kenyamanan dalam bekerja yang ditandai dengan semakin jelasnya pola karir serta usaha-usaha yang dilakukan dalam memantapkan bidang tertentu.
45—59 tahun	Tahapan pemeliharaan (<i>maintenance</i>). Seseorang telah menetapkan pilihan dan melakukan penyesuaian diri dalam penghayatan karir dan jabatannya.
> 60 tahun	Tahap kemunduran (<i>decline</i>). Pada tahapan ini seseorang mulai mengurangi pekerjaan secara efektif dan mulai memasuki masa pensiun.

Sumber: Suherman (2008)



Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Pada Gambar 2 dapat diketahui bahwa terdapat 29 responden (50%) yang berumur sampai dengan 24 tahun, 7 responden (12%) yang berumur 25-30 tahun, dan 22 responden (38%) yang berumur 31-44 tahun. Uraian tersebut menjelaskan bahwa kelompok terbanyak berada pada kelompok umur s.d. 24 tahun yang berada pada tahapan mencoba (trial) yaitu tahapan implementasi pekerjaan. Menurut Donald super, kisaran umur responden sampai dengan 44 tahun, masing-masing mewakili tahapan pengembangan karir mereka.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Persentase
D I	24	41%
D III	10	18%
S 1	24	41%
Jumlah	58	100%

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah responden laki-laki lebih banyak yaitu 31 responden (53%) jika dibandingkan responden perempuan yang berjumlah 27 responden (47%). Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat terlihat pada Tabel 5. Data tersebut menunjukkan bahwa responden yang berpartisipasi terdiri dari 24 responden (41%) dengan pendidikan terakhir Diploma I, 10 responden (18%) dengan pendidikan terakhir Diploma III, dan 24 responden (41%) dengan pendidikan terakhir Strata 1.

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui nilai rata-rata dari pernyataan setiap variabel. Nilai interval dibagi menjadi 5 kategori sebagaimana Tabel 6.

Tabel 6. Jarak Interval: Rata-rata Jawaban Responden Terhadap Variabel

Kategori	Nilai
Sangat rendah/sangat buruk	1 – 1,8
Rendah/buruk	1,9 – 2,6
Sedang/cukup baik	2,7 – 3,4
Tinggi/baik	3,5 – 4,2
Sangat tinggi/sangat baik	4,3 – 5

Tabel 7 menunjukkan bahwa terdapat 1 responden (2%) menganggap sistem penilaian kinerja pada DJP area Kota Pangkalpinang buruk, 5 responden (8%) menyatakan cukup baik, 26 responden (45%) menyatakan baik, dan 26 responden (45%) menyatakan sangat baik.

Dari Tabel 7 diketahui bahwa 14 responden (24%) menyatakan bahwa kebijakan pemberian kompensasi pada DJP area Kota Pangkalpinang cukup baik, 26 responden (45%) menyatakan baik, dan 18 responden (31%) menyatakan sangat baik. Pada tabel 9 dapat dilihat statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel kompensasi bahwa pemberian kompensasi secara umum telah baik dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah sebesar 3,81. Nilai rata-rata tertinggi terletak pada pernyataan “Gaji dibayar tepat waktu setiap bulannya” sebesar 4,86 yang berarti sebagian besar responden setuju bahwa kompensasi finansial langsung berupa gaji telah dibayar tepat pada waktu disetiap bulannya, yaitu setiap tanggal satu pada bulan yang bersangkutan. Sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada pernyataan “Instansi memiliki fasilitas asuransi kesehatan yang dibutuhkan oleh pegawai” dan “Pegawai memiliki kesempatan promosi yang sama”. Pegawai merasa instansi tidak memiliki atau menyediakan fasilitas asuransi kesehatan yang dibutuhkan pegawai. Saat ini asuransi yang tersedia (diwajibkan) hanya berupa asuransi kesehatan (BPJS kesehatan). Terkadang instansi memberikan penawaran terkait jenis asuransi lainnya, namun untuk memperoleh manfaatnya, pegawai harus rela mengeluarkan biaya sendiri. Disamping itu, pegawai juga merasa bahwa mereka belum mendapatkan peluang promosi yang sama. Sebagian menyatakan bahwa jenjang karir di DJP sangatlah panjang, terlebih bagi mereka yang memulai karir diusia sebelum 24 tahun dengan jenjang pendidikan Diploma I.

Tabel 7. Deskripsi Masing-masing Variabel

Variabel	Interval	Kategori	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
Penilaian Kinerja	7 – 12,5	Sangat Buruk	0	0%
	12,6 – 18,1	Buruk	1	2%
	18,2 – 23,7	Cukup Baik	5	8%
	23,8 – 29,3	Kinerja Baik	26	45%
	29,4 – 35	Sangat Baik	26	45%
Kompensasi	9,0 – 16,1	Sangat Buruk	0	0%
	16,2 – 23,3	Buruk	0	0%
	23,4 – 30,5	Cukup Baik	14	24%
	30,6 – 37,7	Kinerja Baik	26	45%
	37,8 – 45,0	Sangat Baik	18	31%
Kepuasan Kerja	8,0 – 14,3	Sangat Rendah	0	0%
	14,4 – 20,7	Rendah	1	2%
	20,8 – 27,1	Cukup Tinggi	8	14%
	27,2 – 33,5	Tinggi	34	58%
	33,6 – 40,0	Sangat Tinggi	15	26%
Kinerja Pegawai	10,0 – 17,9	Sangat Buruk	0	0%
	18,0 – 25,9	Buruk	0	0%
	26,0 – 33,9	Cukup Baik	3	5%
	34,0 – 41,9	Kinerja Baik	27	47%
	42,0 – 50,0	Sangat Baik	28	48%

Pada Tabel 8 dapat dilihat statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel penilaian kinerja bahwa sistem penilaian kinerja secara umum telah baik dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah sebesar 3,94. Diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi terletak pada pernyataan “Penilaian kinerja memberikan *feedback* positif dan negatif

yang dapat digunakan bagi pengembangan pegawai” sebesar 4,26 yang berarti bahwa pegawai merasa penilaian kinerja telah memberikan umpan balik dalam hal meningkatkan kinerja yang telah baik dan membenahi kinerja yang kurang baik agar menjadi lebih baik lagi. Nilai rata-rata terendah berada pada pernyataan “Sistem penilaian kinerja yang ada sudah memenuhi rasa keadilan bagi pegawai” sebesar 3,40 yang berarti bahwa sistem penilaian yang diterapkan instansi saat ini dirasa belum cukup adil. Pada Tabel 8 diketahui pula bahwa terdapat 1 responden (2%) yang menyatakan tingkat kepuasan kerja di DJP area Kota Pangkalpinang rendah, 8 responden (14%) menyatakan cukup tinggi, 34 responden (58%) menyatakan tinggi, dan 15 responden (26%) menyatakan sangat tinggi. Dapat dilihat statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel kepuasan kerja bahwa tingkat kepuasan kerja secara umum adalah tinggi dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,92. Diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi berada pada pernyataan “Saya puas dengan keramahan rekan kerja saya sebagai contoh selalu bertegur sapa disaat saling bertemu” sebesar 4,36 yang berarti bahwa sebagian besar responden puas dalam hal memiliki rekan kerja yang ramah, selalu bertegur sapa saat saling bertatap muka. Rekan kerja yang menyenangkan menjadi salah satu faktor yang dapat menambah gairah sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan berdampak pada meningkatnya kinerja pegawai. Nilai rata-rata terendah berada pada pernyataan “Saya puas karena beban kerja telah sesuai dengan jabatan saya”. Pegawai merasa kurang puas terhadap beban kerja mereka yang mana untuk saat ini, pegawai pelaksana memiliki beban kerja yang sama antara pegawai dengan pendidikan terakhir Diploma I, Diploma III, maupun Strata 1, sehingga belum terdapat perbedaan beban kerja yang cukup signifikan, namun gaji dan tunjangan yang diperoleh antar jenjang pendidikan adalah berbeda.

Tabel 8. Rata-rata Nilai per Variabel

Variabel	Dimensi	Pernyataan/Indikator	Mean	Mean Dimensi
Penilaian Kinerja	Kesesuaian dengan strategi	X _{1.1} Keselarasan visi dan misi	4,02	4,00
		X _{1.2} Keselarasan dengan target kinerja	3,98	
		X _{1.3} Kecermatan	3,90	
	Pengukuran yang kredibel	X _{1.4} Keterbukaan	3,93	
		X _{1.5} Umpan balik	4,26	
		X _{1.6} Valid dan objektif	4,09	
		X _{1.7} Keadilan	3,40	
Mean total penilaian kinerja				3,94
Kompensasi	Kompensasi finansial langsung	X _{2.1} Gaji	4,86	3,54
		X _{2.2} Tunjangan	4,02	
		X _{2.3} Insentif	3,93	
		X _{2.4} Asuransi kesehatan	3,29	
	Kompensasi finansial tidak langsung	X _{2.5} Cuti	3,88	
		X _{2.6} Darmawisata	3,59	
		X _{2.7} Manfaat pensiun	3,69	
	Kompensasi non finansial	X _{2.8} Peluang promosi	3,28	
		X _{2.9} Pengakuan dan penghargaan	3,76	
Mean total kompensasi				3,81

Tabel 8. (Lanjutan)

Variabel	Dimensi	Pernyataan/Indikator	Mean	Mean Dimensi
Kepuasan Kerja	Pekerjaan	X _{3.1} Beban kerja	3,24	3,53
		X _{3.2} Kesempatan untuk berkembang	3,67	
		X _{3.3} Kenyamanan dalam bekerja	3,67	
	Rekan kerja	X _{3.4} Kompetensi	4,14	4,22
		X _{3.5} Saling membantu	4,16	
		X _{3.6} Keramahan	4,36	
	Gaji	X _{3.7} Sistem penggajian	4,22	4,07
		X _{3.8} Keadilan penggajian	3,91	
Mean total kepuasan kerja				3,92
Kinerja Pegawai	Kualitas kerja	Y ₁ Kerapihan	3,71	4,03
		Y ₂ Ketelitian	4,31	
		Y ₃ Hasil kerja	4,09	
	Kuantitas kerja	Y ₄ Waktu dalam bekerja	4,41	4,34
		Y ₅ Pencapaian target	4,26	
	Kerjasama	Y ₆ Jalinan kerjasama	4,16	4,06
		Y ₇ Kekompakan	3,97	
	Tanggung jawab	Y ₈ Hasil kerja	4,38	4,39
		Y ₉ Mengambil keputusan	4,40	
	Inisiatif	Y ₁₀ Kemandirian	4,02	4,02
Mean total kinerja pegawai				4,17

Dari Tabel 8 dapat pula diketahui bahwa terdapat 3 responden (5%) menyatakan bahwa kinerja pegawai di DJP area Kota Pangkalpinang cukup baik, 27 responden (47%) menyatakan baik, dan 28 responden (48%) menyatakan sangat baik. Statistik deskriptif untuk rata-rata jawaban dari variabel kinerja pegawai bahwa tingkat kinerja pegawai secara umum adalah baik dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah sebesar 4,17. Berdasarkan hal tersebut, diketahui bahwa nilai rata-rata tertinggi berada pada pernyataan “Pegawai selalu mengupayakan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu” dan pernyataan “Pegawai akan bertanggung jawab atas hasil kerja dan keputusan yang diambil”. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai akan selalu berusaha dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan bertanggung jawab akan apa yang telah ia kerjakan. Nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 3,71 yang terdapat pada pernyataan “Tugas yang diberikan selalu dikerjakan dengan rapih” namun nilai pernyataan ini masih berada dalam kategori tinggi, artinya bahwa sebagian besar pegawai merasa tugas yang diberikan telah mereka kerjakan dengan rapih dan sebaik mungkin.

Untuk menguji sejauh mana keakuratan alat ukur yang digunakan dalam penelitian, maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap butir-butir pertanyaan. Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan r-tabel pada $df = N-2$ dan probabilitas 0,05. Untuk $n=58$ maka diperoleh r-tabel sebesar 0,2181. Dari hasil pengujian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa r-hitung $>0,2181$ yang berarti bahwa semua butir pertanyaan pada instrumen kuesioner adalah valid. Pernyataan juga dinyatakan reliabel karena nilai dari *Cronbach's Alpha* setiap variable $\geq 0,70$.

Uji asumsi klasik yang dilakukan terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas. Pengujian normalitas data menggunakan *test of normality* Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,92 dengan tingkat signifikan 0,20. Hal ini menunjukkan bahwa data berdistribusi normal dan model regresi telah memenuhi asumsi normalitas, nilai signifikansinya $>0,05$. Uji multikolinieritas menunjukkan bahwa semua variabel bebas mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10. Jadi dapat

dikatakan bahwa tidak terdapat multikolinieritas antar variabel bebas pada model regresi. Berdasarkan uji heteroskedastisitas diketahui bahwa titik-titik data menyebar di atas dan di bawah atau di sekitar angka 0 pada sumbu Y. Penyebaran titik-titik data tersebut juga tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi.

Selanjutnya, pengujian dilakukan dengan menggunakan perangkat olah data sehingga diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$\text{Kinerja pegawai} = 9,211 + 0,313 \text{ penilaiankinerja} + 0,095 \text{ kompensasi} + 0,656 \text{ kepuasankerja}$$

Dari persamaan regresi berganda tersebut dapat diuraikan bahwa tanpa dipengaruhi oleh variabel penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja (seluruh variabel bebas bernilai 0) maka kinerja pegawai di DJP area Kota Pangkalpinang sebesar 9,211. Dari persamaan tersebut juga dapat dilihat bahwa variabel bebas memiliki nilai koefisien positif yang artinya terjadi hubungan antara penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 9, dapat dilihat keeratan penilaian kinerja, kompensasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai adalah kuat $R = 0,806$ atau sebesar 80,6%. Pengaruh ($R \text{ Square} / R^2$) penilaian kinerja, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0,650 atau 65,0%. Sisanya sebesar 35,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,806	,650	,631	2,859

Berdasarkan Tabel 10, kesimpulan dapat diambil dengan cara membandingkan nilai P-Value atau signifikansi. Jika nilai signifikansi $>0,05$ maka H_0 diterima, dan jika nilai signifikansi $<0,05$ maka H_0 ditolak.

Tabel 10. Hasil Uji t

Variabel Bebas	Nilai Sig	A	Hasil Hipotesis
Penilaian Kinerja	0,045	0,05	H_0 ditolak
Kompensasi	0,376	0,05	H_0 diterima
Kepuasan kerja	0,000	0,05	H_0 ditolak

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai

Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai signifikansi 0,045 yang artinya variabel penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh DJP mempengaruhi kinerja pegawainya. Suatu sistem penilaian yang baik akan memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi pegawai tersebut untuk dapat berkinerja lebih baik dan menghilangkan kemerosotan kinerjanya (Dessler, 2015). Umpan balik yang positif menunjukkan bahwa pegawai akan merasa dihargai atas hasil kerjanya dan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang dapat ditingkatkan dari diri mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Winarni et. al (2016), Lina (2016), Januari et. al (2015), Wanjala et. al (2015) dan Daoanis

(2012) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Prasasti et. al (2016) menambahkan bahwa selain penilaian kinerja faktor pendorong motivasi seperti reward juga diperlukan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis pertama yang berbunyi “penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak Area Kota Pangkalpinang”, telah terbukti.

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai

Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai signifikansi 0,376 yang artinya variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai. Hal ini menandakan bahwa sistem pemberian kompensasi berbasis kinerja berdasarkan PMK Nomor 211/PMK.03/2017 tidak berjalan sesuai harapan. Perbedaan kompensasi yang diterima antar pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja mereka. Hal ini dikarenakan gaji atau penghasilan pegawai yang diterima setiap bulannya telah mencukupi kebutuhan hidup sehari-hari sehingga mereka tidak begitu memperhatikan besaran insentif yang diterima. Menurut pegawai, sistem imbalan yang diberikan telah sesuai dengan standar Upah Minimum Provinsi (UMP) sehingga bagi pegawai yang berkinerja baik maupun kurang baik tidak begitu berpengaruh terhadap besaran kompensasi yang diterima karena tingkat kesejahteraan pegawai sudah cukup baik. Perlu diketahui bahwa berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 besaran UMP Bangka Belitung adalah sekitar Rp3 juta, sedangkan penghasilan yang diterima pegawai DJP area Kota Pangkalpinang berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2017 tentang perubahan Peraturan Presiden Nomor 37 Tahun 2015 tentang tunjangan kinerja pegawai di lingkungan DJP setidaknya adalah Rp5 juta.

Penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian dari Theodore et. al (2017), Leonardo et. al (2015), Akter et. al (2016), Fauzi (2014), Odunlami dan Matthew (2014), dan Osibanjo et. al (2014) yang menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara kompensasi dan prestasi kinerja karyawan. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek penelitian. Objek penelitian ini dilakukan terhadap instansi pemerintah sedangkan penelitian-penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan swasta. Sistem kompensasi bagi ASN masih dirasakan belum sesuai harapan. Pola kompensasi pada instansi pemerintah masih menentukan gaji pokok yang sama bagi pegawai dengan jabatan yang sama, hal ini berbeda dengan sistem kompensasi pada perusahaan swasta yang mana sistem kompensasi yang diterapkan telah berbasis kinerja untuk setiap unsur penghasilan yang diterima. Dengan demikian hipotesis kedua yang berbunyi “kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak Area Kota Pangkalpinang”, tidak terbukti.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai nilai signifikansi 0,000 yang artinya variabel kepuasan mempunyai pengaruh yang terhadap variabel kinerja pegawai. Seperti yang dijelaskan oleh As'ad (2012) bahwa penurunan produktivitas dan kinerja pegawai merupakan dampak dari penurunan kepuasan kerja. Demikian sebaliknya, kinerja yang tinggi dan loyal terhadap instansi merupakan gambaran dari kepuasan kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja akan tergambar dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Robbins dan Coulter, 2012).

Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hendro (2018), Purnami et. al (2014), Javed et. al (2014), dan Khan et. al (2012) yang menyatakan

bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi “kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak Area Kota Pangkalpinang”, terbukti.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan. Pertama, terdapat pengaruh antara penilaian kinerja terhadap kinerja pegawai. Kedua, tidak terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kinerja pegawai. Ketiga, terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah dan memperluas cakupan populasi dan sampel yang akan digunakan agar dapat mewakili persepsi seluruh pegawai, khususnya pegawai pada DJP. Penelitian selanjutnya juga dapat mengukur variabel pendukung lainnya seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, P. (2016). *Concept & indicator, human resource management for management research, 1st Edition*. Yogyakarta: Depublish.
- Aguinis, H. (2012). *Performance management (3rd Ed)*. New Jersey: Pearson Education.
- Akter, N., & Husain, M., M. (2016). Effect of compensation on job performance: An empirical study. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(8), 103-116.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice (12th Edition)*. London: Koganpage.
- As'ad, M. (2012). *Seri ilmu SDM; Psikologi industri (Edisi keempat)*. Yogyakarta: Liberty.
- Daoanis, L., E. (2012). Performance appraisal system: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi empat belas)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fauzi, U. (2014). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Trakindo Utama Samarinda. *eJournal Ilmu Administrasi Bisnis*, 2(3), 172-185.
- Hamid, S. (2014). *Manajemen sumber daya manusia lanjutan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hendro, T. (2018). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai tetap CV. Karya Gemilang. *Agora*, 6(1), 1-8.
- Januari, C. I., Utami, H. N., & Ruhana, I. (2015). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja (Studi pada karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 24(2), 1-8.
- Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140. doi:10.5296/ijld.v4i2.6094
- Khan, A. H., Muhammad, M. N., Muhammad, A. & Wasim, H. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705. doi: 10.5897/AJBM11.2222

- Lina. (2016). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Akuntansi*, 8(2), 214-224.
- Leonardo, E., & Andreani, F. (2015). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja pegawai pada PT Kopanitia. *Agora*, 3(2), 28-31.
- Mangkunegara, A. P. (2014). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. (2013). *Human resources management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Odunlami, I., B., & Matthew, A., O. (2014). Compensation management and employees performance in the manufacturing sector, a case study of a reputable organization in the food and beverage industry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 2(9), 108-117.
- Osibanjo, O. A., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2014). Compensation packages: A strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 25(July-December 2014), 65-68.
- Panggabean, M., S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia (Cetakan kedua)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. (2011). *Penilaian prestasi kerja pegawai negeri sipil*. Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2011, Nomor 121. Jakarta: Kemenhumham.
- Peraturan Presiden No. 96 Tahun 2017. (2017). *Perubahan atas peraturan presiden nomor 37 Tahun 2015 tentang tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*. Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2017, Nomor 222. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Peraturan Menteri Keuangan. 2017. *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 211/PMK.03/2017 tentang tata cara penghitungan tunjangan kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak*. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017, Nomor 1978. Jakarta: Biro Umum.
- Prasasti, F., A., Hutagaol, M., P., & Affandi, M., J. (2016). Pengaruh penilaian kinerja terhadap kinerja karyawan bagian pemasaran melalui faktor pendorong motivasi (Studi kasus: Bank XYZ KCU Bekasi). *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 2(3), 248-257.
- Purnami, N. L., Suwendra, I. W., & Susila, G. P. (2014). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada UD Mente Bali Sejahtera. *e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*, 2(1), 1-8.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi (Edisi 16)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management (11th Edition)*. San Diego: Pearson.
- Rivai, V. Z., Ramly, M., Mutis, T. & Arafah, W. (2014). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik (Edisi ketiga)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2011). Can performance appraisals motivate employees to improve performance? a Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1-22.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen sumberdaya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Simamora, H. (2006). *Manajemen sumber daya manusia (Edisi ketiga)*. Jakarta: STIE YKPN.
- Suherman, U. (2008). *Konseling karir sepanjang rentang kehidupan*. Bandung: Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia Pers.
- Theodore, A., & Lilyana, B. (2017). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(1), 1-13.
- Umar, H. (2013). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis (Edisi kedua)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Wanjala, M.,W., & Kimutai, G. (2015). Influence of performance appraisal on employee performance in commercial banks in Trans Nzoia County–Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 332-343.
- Winarni, R., Muhtadi, A., & Surahman, E. (2016). Pengaruh penilaian prestasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja tenaga teknis kefarmasian non-PNS instalasi farmasi RSUP Dr Hasan Sadikin. *Jurnal Farmasi Klinik Indonesia*, 5(4), 278-287.