

**PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN
PAJAK PRATAMA BANGKO**

TESIS

**Ditulis Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Dalam
Menempuh Gelar Magister Manajemen**



Nama : NATHALYA SIMANJUNTAK
NPM : 245241052
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI
2025**

LEMBAR PENGESAHAN KOMISI PENGUJI TESIS

**PENGARUH KOMPETENSI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI PADA KANTOR PELAYANAN
PAJAK PRATAMA BANGKO**

Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Tridiniati

Nama : NATHALYA SIMANJUNTAK
NPM : 245241052
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyetujui :

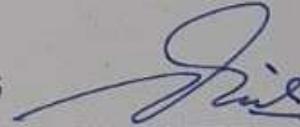
Ketua Penguji :

Dr. Djatmiko Noviantoro, SE., M.Si
NIDN : 0110117204

Tanggal

15 Juli 2025

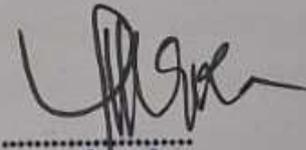
Tanda Tangan



Anggota Penguji :

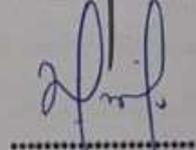
1. Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, M.M
NIDN : 0212116401

15 Juli 2025



2. Dr. Sari Sakarina, SE., M.M, CHRM
NIDN : 0214038501

15 Juli 2025



Mengetahui :

Palembang, 15 Juli 2025

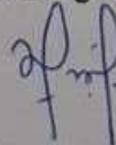
Dekan FEB



Dr. Hj. Msy. Mikial, SE., M.Si., Ak., CA., CSRS
NIDN : 02005026401

Palembang, 15 Juli 2025

Ketua Program Studi MM



Dr. Sari Sakarina, SE., M.M, CHRM
NIDN : 0214038501

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nathalya Simanjuntak
NPM : 245241052
Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti
Judul tesis : Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko .

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti seluruhnya adalah hasil karya sendiri.
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, akan saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis yang saya susun ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, Juli 2025
Yang menyatakan,



Nathalya Simanjuntak

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	9
1.3. Batasan Masalah.....	10
1.4. Rumusan Masalah	10
1.5. Tujuan Penelitian.....	11
1.6. Kegunaan Penelitian.....	12
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	13
2.1 Kajian Pustaka	13
2.1.1 Kinerja.....	13
2.1.2 Kepuasan Kerja	21
2.1.3 Kompetensi	27
2.1.4 Lingkungan Kerja	36
2.2 Hasil Penelitian Yang Relevan.....	42
2.3 Kerangka Berpikir	47
2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja	47
2.3.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	48
2.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja	49

2.3.4 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja	50
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	50
2.4 Hipotesis Penelitian	52
BAB 3 METODE PENELITIAN	53
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian	53
3.1.1 Tempat Penelitian	53
3.1.2 Waktu Penelitian	53
3.2 Populasi dan Sampel.....	54
3.2.1 Populasi.....	54
3.2.2 Sampel dan Teknik Sampling	54
3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	56
3.4 Variabel dan Definisi Operasional	56
3.4.1 Variabel Kinerja (Z).....	57
3.4.2 Variabel Kompetensi (X ₁).....	58
3.4.3 Variabel Lingkungan Kerja (X ₂).....	60
3.4.4 Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	61
3.5 Instrumen Penelitian	63
3.6 Teknik Analisis Data	64
3.7 Hipotesis Statistik.....	70
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
4.1 Hasil Penelitian.....	73
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian.....	100
BAB 5 KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	108
5.1 Kesimpulan.....	108
5.2 Implikasi.....	109
5.3 Saran	110
DAFTAR PUSTAKA.....	112
LAMPIRAN.....	115

ABSTRAK

Nathalya Simanjuntak, Pengaruh Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko, dibawah bimbingan Bapak Dr. Djatmiko Noviantoro, SE, M.Si dan Ibu Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, M.M

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sampel yang dipilih berjumlah 70 (tujuh puluh) pegawai. Analisis data menggunakan metode analisis Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan menggunakan program Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, Kompetensi (X_1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai (Y), terlihat dari original sample yang positif (0.809), nilai T -Statistik sebesar ($10.845 \geq 1,96$), dan hasil nilai P -Value adalah ($0,000 \leq 0,05$). Lingkungan Kerja (X_2) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja pegawai (Y), terlihat dari original sample yang positif (0.189), nilai T -Statistik sebesar ($2.386 \geq 1,96$), dan hasil nilai P -Value adalah ($0,017 \leq 0,05$). Kompetensi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z), terlihat dari original sample yang positif (0.537), nilai T -Statistik sebesar ($3.425 \geq 1,96$), dan hasil nilai P -Value adalah ($0,001 \leq 0,05$). Lingkungan Kerja (X_2) secara parsial tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Z), terlihat dari original sample yang negatif (-0.082), nilai T -Statistik sebesar ($1.255 \leq 1,96$), dan hasil nilai P -Value adalah ($0,210 \geq 0,05$). Kepuasan kerja pegawai (Y) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z), terlihat dari original sample yang positif (0.514), nilai T -Statistik sebesar ($3.196 \geq 1,96$), dan hasil nilai P -Value adalah ($0,001 \leq 0,05$). Kompetensi (X_1) berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) dengan kepuasan kerja pegawai (Y) sebagai variabel *intervening*, terlihat dari original sample yang positif (0.416), nilai T -Statistik sebesar ($3.291 \geq 1,96$), dan hasil nilai P -Value adalah ($0,001 \leq 0,05$). Lingkungan Kerja (X_2) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Z) dengan kepuasan kerja pegawai (Y) sebagai variabel *intervening*, terlihat dari original sample yang positif (0.097), nilai T -Statistik sebesar ($1.642 \leq 1,96$), dan hasil nilai P -Value adalah ($0,101 \geq 0,05$). Nilai R^2 untuk variabel laten kepuasan kerja pegawai sebagai variabel *intervening* sebesar 0,967 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi kepuasan kerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel laten eksogen (kompetensi dan lingkungan kerja) sebesar 96,7%, sedangkan sisanya sebesar 3,3% dijelaskan oleh variabel lain. Nilai R^2 untuk variabel laten kinerja pegawai sebesar 0,945 yang artinya nilai tersebut mengidentifikasi bahwa variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 94,5% sedangkan sisanya sebesar 5,5% dijelaskan oleh variabel yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Dari model yang dibangun dan hasil uji hipotesis yang dilakukan, maka dapat disarankan bagi Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko, untuk lebih meningkatkan perhatian kepada faktor-faktor yang menjadi nilai rendah pada penelitian yaitu aspek tata warna yang dapat menunjang konsentrasi dan semangat bekerja pegawai, kemudian aspek kenyamanan dan keamanan pegawai lebih diperhatikan gunaantisipasi ancaman verbal maupun fisik, kebijakan anti diskriminasi, dan komunikasi terbuka untuk membangun kepercayaan dan rasa aman secara emosional.

Kata kunci : Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Nathalya Simanjuntak, *The Influence of Competence and Work Environment on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable at the Bangko Pratama Tax Service Office, under the guidance of Mr. Dr. Djatmiko Noviantoro, SE, M.Si and Mrs. Dr. Ir. Hj. Yusro Hakimah, M.M*

This study aims to analyze, determine and prove the influence of competence and work environment on the performance of employees of the Bangko Pratama Tax Service Office with job satisfaction as a mediating variable. The selected sample was 70 (seventy) employees. Data analysis used the Structural Equation Model (SEM) analysis method operated using the Partial Least Square (PLS) program.

The results of this study indicate that, Competence (X1) has an effect on employee Job Satisfaction (Y), seen from the positive original sample (0.809), the T-Statistic value is $(10.845 \geq 1.96)$, and the P-Value result is $(0.000 \leq 0.05)$. Work Environment (X2) has an effect on employee Job Satisfaction (Y), seen from the positive original sample (0.189), the T-Statistic value is $(2.386 \geq 1.96)$, and the P-Value result is $(0.017 \leq 0.05)$. Competence (X1) has an effect on employee performance (Z), seen from the positive original sample (0.537), the T-Statistic value is $(3.425 \geq 1.96)$, and the P-Value result is $(0.001 \leq 0.05)$. Work Environment (X2) partially has no influence on employee performance (Z), seen from the negative original sample (-0.082), the T-Statistic value is $(1.255 \leq 1.96)$, and the P-Value result is $(0.210 \geq 0.05)$. Employee job satisfaction (Y) has an effect on employee performance (Z), seen from the positive original sample (0.514), the T-Statistic value is $(3.196 \geq 1.96)$, and the P-Value result is $(0.001 \leq 0.05)$. Competence (X1) has an effect on employee performance (Z) with employee job satisfaction (Y) as an intervening variable, as seen from the positive original sample (0.416), the T-Statistic value is $(3.291 \geq 1.96)$, and the P-Value result is $(0.001 \leq 0.05)$. Work Environment (X2) has no effect on employee performance (Z) with employee job satisfaction (Y) as an intervening variable, as seen from the positive original sample (0.097), the T-Statistic value is $(1.642 \leq 1.96)$, and the P-Value result is $(0.101 \geq 0.05)$. The R2 value for the latent variable of employee job satisfaction as an intervening variable is 0.967, which means that the value identifies that the variation in employee job satisfaction can be explained by exogenous latent variables (competence and work environment) by 96.7%, while the remaining 3.3% is explained by other variables. The R2 value for the latent variable of employee performance is 0.945, which means that the value identifies that the variation in employee performance can be explained by exogenous variables by 94.5%, while the remaining 5.5% is explained by variables not included in this study.

From the model built and the results of the hypothesis test conducted, it can be suggested for the employees of the Bangko Pratama Tax Service Office to pay more attention to the factors that have low values in the study, namely the color scheme aspect that can support employee concentration and work enthusiasm, then the comfort and safety aspect of employees is given more attention in order to anticipate verbal and physical threats, anti-discrimination policies, and open communication to build trust and a sense of emotional security.

Keywords: Competence, Work Environment, Job Satisfaction, Employee Performance

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Organisasi merupakan sekumpulan orang-orang yang terdiri dari dua atau lebih yang memiliki tujuan berupa melaksanakan kegiatan yang telah dibuat bersama agar tercapai suatu tujuan. Organisasi juga sebagai tempat dalam menyumbangkan tenaga, pikiran dan ekonominya untuk berperan aktif serta mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk mewujudkan program-program yang dibuat secara bersama. Organisasi membutuhkan adanya sumber daya manusia supaya organisasi dapat berjalan dengan semestinya.

Salah satu unsur yang paling berpengaruh dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, ialah mereka yang memberikan tenaga, pikiran, bakat, kreatifitas serta usaha mereka kepada organisasi. Sumber daya manusia adalah komponen penting yang berfungsi sebagai penggerak kegiatan produksi pada sebuah organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu institusi perlu menerapkan manajemen sumber daya manusia yang baik demi terwujudnya tujuan organisasi.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu diimplementasikan dalam suatu organisasi, sehingga pegawai dapat bekerja secara efektif, produktif dan profesional serta kinerja yang dicapainya diharapkan akan lebih memuaskan dan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan. Secara umum, definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan

fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya.

Dalam rangka meningkatkan citra, kerja, dan kinerja Direktorat Jenderal Pajak menuju ke arah profesionalisme, dan menunjang terciptanya Pemerintahan yang baik (*good governance*). Salah satu strategi yang dibuat untuk melaksanakan misi tersebut adalah mengembangkan kualitas SDM yang inovatif dan mampu mendukung pelaksanaan misi dan strategi menuju pencapaian visi Direktorat Jenderal Pajak berdasarkan nilai-nilai acuan (Profesionalisme yang meliputi integritas, disiplin, dan kompetensi, transparansi, akuntabilitas, kemandirian, pelayanan prima, pembelajaran dan pemberdayaan) dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bangko merupakan salah satu instansi vertikal DJP yang mempunyai peran penting dalam menghimpun penerimaan pajak di lingkungan Kantor Wilayah DJP Sumatera Barat dan Jambi, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko mempunyai tugas melaksanakan penyuluhan, pelayanan dan pengawasan Wajib Pajak di bidang PPh, PPN, PPnBM, Pajak Tidak Langsung lainnya dalam wilayah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, oleh karena itu sangat diperlukan kinerja yang baik bagi para pegawainya guna menciptakan sumber daya manusia yang handal dibidangnya.

Untuk mengukur kinerja bagi instansi vertikal di bawahnya, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) telah menetapkan indikator yang di kenal dengan istilah Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebagai *Key Performance Indicator (KPI)* atau indikator

kinerja kunci sebagai standarnya. Dalam Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sudah ada standar mengenai kinerja dalam hal pelayanan maupun pelaksanaan pengawasan terhadap wajib pajak seperti tampak pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Kinerja Organisasi KPP Pratama Bangko Tahun 2022 - 2024

No	Indikator Utama	Bobot	Target	Capaian 2022	Capaian 2023	Capaian 2024
1	Stakeholder Perspective	30%	100%	103.42%	106.37%	101.81%
2	Customer Perspective	20%	100%	109.06%	76.17%	102.79%
3	Internal Process Perspective	25%	100%	86.75%	97.72%	95.21%
4	Learning and Growth Perspective	25%	100%	105.90%	107.21%	98.13%
Nilai			100%	101.00%	98.38%	99.44%

Sumber : KPP Pratama Bangko, 2025

Dengan adanya parameter kinerja organisasi tersebut, maka pegawai KPP Pratama Bangko diharapkan mencapai kondisi ideal sebagai pegawai dengan kinerja yang baik. Namun ternyata fakta dilapangan masih terdapat harapan-harapan yang seharusnya dimaksimalkan untuk menunjang kepuasan pegawai agar mendorong kinerja khususnya dari segi kompetensi dan lingkungan kerjanya.

Fahrozi, (2022) pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Hasibuan, (2020:53) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Secara konseptual, kinerja pada dasarnya dapat

dilihat dari dua segi, yaitu kinerja karyawan secara individu dan kinerja organisasi. Kinerja karyawan adalah hasil kerja perorangan dalam organisasi, sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja karyawan dan organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang dipergunakan atau dijalankan oleh karyawan yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut Khaeruman, (2021:7).

Sebagai contoh dalam observasi pada tempat penelitian, masih tampak pegawai yang kurang mematuhi disiplin jam kerja, pegawai kurang semangat dalam bekerja, seringnya pencapaian kepatuhan pelaporan SPT dan target pajak yang terkesan terburu-buru mengejar di akhir tahun, masih terdapat temuan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) dalam hal pelaksanaan tugas dan ketelitian bekerja, kurang cekatan dan inisiatif dalam pelayanan wajib pajak dan terkesan menunggu, mengalihkan tugas kepada rekan atau seksi lain, juga adanya egosentris antar seksi dalam menghindari konflik pekerjaan.

Kinerja tidaklah berdiri sendiri, tentu ada banyak faktor pembentuk yang mempengaruhinya karena kinerja merupakan buah hasil dari manusia yang tentu memiliki ukuran perasaan yang berbeda-beda. Namun ukuran perasaan tersebut tentu menuju kepada kepuasan yang diinginkan oleh manusia tersebut. Demikian pula dalam bidang pekerjaan tentu pegawai ingin meraih kepuasan dalam bekerja.

Adi, (2023:3) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan emosional yang positif terkait pekerjaan sebagai hasil evaluasi individu yang mengerjakan tugas tersebut. Selain itu kepuasan juga bisa diartikan sebagai suatu sikap karyawan terhadap

pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja antara sesama karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal menyangkut faktor fisik dan psikologis. Kepuasan kerja ini juga mewakili perbedaan antara harapan dan pengalaman karyawan yang dia peroleh dari pekerjaannya. Semakin besar perbedaan antara harapan dan kenyataan, maka semakin besar pula ketidakpuasannya Qomariah, (2020:54). Membahas kepuasan kerja pegawai tidak akan terlepas dengan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai seseorang. Agar kepuasan pegawai selalu konsisten maka setidaknya Instansi selalu memperhatikan lingkungan dimana pegawai melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Seperti fenomena pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko yang kerap dirasakan yaitu pegawai sering merasa enggan berbagi pengetahuan tugas maupun kertas kerja penggalan potensi wajib pajak agar tidak tersaingi, harapan pola mutasi yang belum tergambar jelas dan kebijakan parameter penilaian pegawai yang cukup sering berubah oleh kantor pusat. Sehingga pegawai merasa kurang mendapat apresiasi dan perhatian yang berdampak pada kepuasan kerja atas kegiatan yang sudah dilaksanakan selama ini. Hal itu pula mungkin dapat menjadi pemicu pegawai tidak bergairah dan cenderung menghindari tantangan pekerjaan.

Harapan pegawai akan meraih kepuasan tentu harus memiliki bekal kemampuan diri atau kompetensi yang mumpuni agar mampu berkontribusi dalam suatu organisasi, kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan

pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut Wibowo, (2019:71). Sesuai yang didefinisikan Qomariah, (2020:139) kompetensi diartikan sebagai suatu keahlian yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan suatu tugas atau pekerjaan pada bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang sudah diberikan. Apabila kompetensi pegawai baik, maka mereka bisa bekerja dengan efisien, kualitas produk yang dihasilkannya baik dan kuantitasnya terpenuhi, sehingga Instansi bisa memberikan kinerja yang lebih baik. Untuk memperoleh pegawai yang diharapkan tersebut, salah satunya juga dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang efektif.

Isu kompetensi turut pula hadir menjadi fenomena pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko dimana masih adanya kompetensi pegawai yang tidak saling mendukung antara pendidikan yang dimiliki, pengalaman kerja, dan pelatihan. Contoh jabatan sebagai Pengelola Keuangan (bendahara, pengelola gaji) dimana kompetensi yang dipersyaratkan pendidikan D3 Anggaran/Akuntansi, tetapi dijabat oleh seseorang dari jurusan lain. Juga ada beberapa jabatan seperti administrator system yang tidak atau belum memiliki basis pengetahuan informatika, atau *Account Representative* yang dijabat oleh pegawai yang belum sesuai kompetensi maupun belum mendapat pembekalan/pelatihan sehingga ketika melaksanakan tugasnya, pegawai tidak terlalu paham atas tugas dan tanggung jawab posisi jabatan tersebut. Mayoritas pegawai juga berada dalam rentang kaum milenial yang mana hal tersebut mungkin bersifat positif dalam fleksibilitas dan pembaruan namun demikian belum begitu memiliki pengalaman luas dan mendalam terhadap penguasaan tugasnya. Hal ini ditandai dengan temuan Badan Pemeriksa Keuangan

(BPK) yang selalu berulang dalam hal ketelitian bekerja seperti denda pajak yang belum diterbitkan, lambatnya penagihan mendekati daluarsa, lambatnya tindak lanjut data mendekati daluarsa.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja sekaligus juga memberi pengaruh emosional positif terhadap pegawai adalah lingkungan kerja. Cahyono, (2020) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Sedangkan Pramita, (2020) Lingkungan kerja merupakan suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan organisasi sesuai visi dan misi organisasi. Tanpa adanya lingkungan kerja yang memadai di dalam suatu organisasi, maka tingkat kinerja organisasi pada umumnya akan sulit untuk berada pada tingkat level yang tinggi karena berhubungan dan dirasakan langsung oleh pegawai tersebut saat bekerja.

Dalam observasi awal pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko yang berkaitan dengan lingkungan kerja, tampak lingkungan kerja di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko belum sepenuhnya kondusif hal ini dikarenakan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Non Kerja Fisik yang kurang mendukung dimana pada umumnya pegawai bekerja ditempatkan pada suatu ruang besar dengan partisi pendek sehingga menimbulkan kebisingan antar pegawai, penataan warna dan ruang ditempat kerja yang kurang atraktif dan terkesan jadul membuat pegawai belum nyaman dalam bekerja, masih ada ruangan kerja yang tidak memiliki tempat penyimpanan berkas, kebersihan dan kerapian diruang kerja dan kurangnya

peralatan kerja baik secara kuantitas dan kualitas seperti laptop/pc, printer, scanner, wifi dan alat pendingin ruangan.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu, mengindikasikan adanya *research gap* dari variabel independen yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut. Kompetensi terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh Krisnawati, (2021) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini bertentangan dengan penelitian Hidayat, (2021) yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Lebih lanjut, berdasarkan dari penelitian terdahulu, juga terdapat indikasi adanya *research gap* dari Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai yakni penelitian yang dilakukan oleh Junaidi, (2021) Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, sedangkan hasil yang berbeda ditemukan oleh Sarip, (2023) dari hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berhubungan dengan latar belakang yang telah dijabarkan tersebut, penulis ingin meneliti antar variabel tersebut. Mengingat berbagai fenomena yang telah dipaparkan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak setiap kejadian empiris sesuai dengan teori yang ada. Hal ini diperkuat dengan adanya *research gap* dalam penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan uraian diatas, maka untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja dengan dimediasi oleh variabel kepuasan kerja dapat dilakukan melalui penelitian dengan judul

“Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko”.

1.2. Identifikasi Masalah

Sesuai uraian pada latar belakang masalah di atas dapat diidentifikasi masalah yang mempunyai Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko antara lain:

1. Kinerja pegawai yang belum memuaskan, kurangnya inisiatif dan prakarsa dalam pelayanan kepada wajib pajak
2. Pegawai terkesan kurang bersemangat dalam bekerja sehingga diakhir periode terburu-buru dalam penyelesaian target.
3. Pegawai merasa masih adanya keengganan rekan kerja dalam berbagi pengetahuan dan kekecewaan akibat ketidakpastian reward non materil berupa mutasi *homebase* sebagai bentuk apresiasi dalam menjaga kepuasan pegawai.
4. Masih terdapat pegawai yang belum merasa puas akan penilaian kinerja akibat penerapan penilaian yang kurang objektif, masih berdasarkan senioritas maupun metode penilaian yang rumit.
5. Masih terdapat temuan – temuan kesalahan dalam ketelitian kerja, metode kerja dan manajemen waktu yang dilakukan oleh pegawai karena bidang penugasan yang belum sesuai dengan latar belakang kompetensinya.

6. Pegawai masih merasakan egosentris, menghindari konflik pekerjaan dan pengalihan tugas dalam bekerja karena adanya gap frekuensi pekerjaan dan kerumitan dalam penyelesaian tugas.
7. Kondisi kerja yang kurang kondusif, seperti beberapa alat penyejuk udara yang penggunaannya dirasa kurang maksimal; ketersediaan jumlah dan kualitas alat pendukung pekerjaan yang masih terbatas; nuansa ruangan yang belum mampu menciptakan suasana semangat dalam bekerja.

1.3. Batasan Masalah

Disebabkan adanya keterbatasan-keterbatasan dalam diri penulis, maka dari beberapa masalah yang telah teridentifikasi diatas penulis membatasi permasalahan yang akan diteliti hanya pada variabel Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko.

1.4. Rumusan Masalah

Adapun masalah yang akan diselesaikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?
2. Bagaimanakah pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?
3. Bagaimanakah pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?

4. Bagaimanakah pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?
5. Bagaimanakah pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diinginkan pada penelitian ini adalah untuk menganalisis, mengetahui dan membuktikan :

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?
2. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?
4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bangko?

1.6. Kegunaan Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan hasil-hasil yang didapat akan memberi manfaat :

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada KPP Pratama Bangko.
2. Sebagai salah satu pertimbangan bagi KPP Pratama Bangko untuk lebih memperhatikan Kompetensi, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja dalam manajemen sumber daya manusia sehingga peningkatan kinerja pegawai dapat terjaga bahkan bertumbuh.
3. Secara teoritis :
 - a) Dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan bidang manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan masalah Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja.
 - b) Dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi bagi pihak yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi, A. N., Thoyib, A., Fithriana, N., & Ilham, B. (2023). *Kepuasan Kerja*. Malang: Universitas Brawijaya Press UB Press.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Akhiriani, A. D., & Risal, T. (2023) Pengaruh Lingkungan Kerja dan gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sumatera Utara. (EBISMEN) *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen*.
- Anggraini, D. F., & Indrasari, M. (2024). Pengaruh Reward, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Foxsub Automation di Surabaya. *Soetomo Management Review*.
- Anwar, R. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Minanga Ogan Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ilmiah STIE MDP*.
- Apriyono, A. (2017). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan dan Motivasi yang Berdampak Pada Kinerja Pegawai Koperasi Aneka Jaya Batur Ceper Klaten. *Jurnal Manajemen*.
- Cahyono, Y. T., & Putri, E. (2020). Kompensasi, Motivasi, Pelatihan dan Lingkungan Kerja Pada Kualitas Kinerja Pegawai. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*.
- Efendi, S., & Hardiyanto, E. H. (2021). Analysis of the Influence of Leadership Style, Work Discipline, and Work Environment on Employee Performance through Motivation as Intervening Variables (Study at PT Shopee International Indonesia). *Focus: Journal of Social Studies*.
- Fahrozi, R., Sabaruddin, R., & Ilham, D. (2022). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sarana Media Transindo di Jakarta. *Jurnal Tadbir Peradaban*.
- Ghozali, I. (2018). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariandja, M. T. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widiasarana.
- Hasibuan, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretaris dan Manajemen*.

- Hutapea, P., & Thoha, N. (2018). *Kompetensi Plus : Teori, Desain, Kasus dan Penerapannya Untuk HR dan Organisasi Yang Dinamis*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Indrasari, M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi, Kreatifitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Jaya, A. T. (2022). *Pengaruh Dimensi Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Adira Multi Finance Cabang Makassar*. Point Jurnal Ekonomi dan Manajemen.
- Junaidi. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Jurnal Ilmu Hukum Humaniora dan Politik.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Khaeruman. (2021). *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep dan Studi Kasus)*. Serang: CV. AA. Rizky.
- Krisnawati, K. D., & Bagia, I. W. (2021). *Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Bisma Jurnal Manajemen.
- Mangkunegara. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marlina, Harmadji, D. E., Trinanda, O., Amaliyah, Hapsara, O., Syahputri, A., & Habibi, M. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Naftali, Y. (2019). *Modul Pelatihan Smart PLS. Ver : 2019.01.02*.
- Pramita, D. R., Djawoto, & Soekotjo, H. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Melalui Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Administratif*. Media Mahardhika.
- Qomariah, N. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi dan Studi Empiris)*. Jember: Pustaka Abadi.
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif (Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Rosento, Yulistria, R., & Handayani, E. P. (2022). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan*. Jurnal Swabumi.
- Ruky, A. (2019). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka.

- Sarip, S., & Mustangin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT ABC Persada. *Jurnal Manajemen Diversitas*.
- Sedarmayanti, Saepudin, D., & Kushendar, D. H. (2024). Strategi Terbaru Dalam Membangun Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Kinerja dan Produktivitas Kerja. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sondakh, G., Areros, W., & Tatimu, V. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Bank Sinarmas Tbk Cabang Utama Manado. *Productivity*.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suristya, K. L., & Adi, N. R. (2021). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Motivasi Terhadap Kinerja pegawai Melalui Kepuasan Kerja pegawai Sebagai Variabel Intervening. (Studi pada Koperasi Simpan Pinjam Citra Buana Raya). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi*.
- Tirta. (2023). Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi Kerja Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*.
- Tiyas, A. P., & Parmin. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pendamping PKH Kabupaten Kebumen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
- Warista, A., Efendi, Z., & Pasaribu, A. H. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderator Di PT. Citra Indah Pertiwi. *Journal of Educational and Language Research*.
- Warongan, B. U. C., Dotulong, L. U. H., & Lumintang, G. G. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jordan Bakery Tomohon. *Jurnal EMBA*.
- Wibowo. (2019). Manajemen Kinerja. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. E. (2019). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wirawan. (2018). Kepimpinan: Teori Psikolog, Perilaku Organisasi, Aplikasi & Penelitian. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.