

# Pengaruh Kompetensi, Semangat Kerja dan Tim Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai

Slamet Riyanto<sup>1</sup>, David Catur Anto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas PGRI Madiun

<sup>2</sup>Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

<sup>1</sup>[selamat@unipma.ac.id](mailto:selamat@unipma.ac.id), <sup>2</sup>[mm.risetstat@gmail.com](mailto:mm.risetstat@gmail.com)

## Abstrak

Tujuan penelitian yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi kerja, semangat kerja dan tim kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Penelitian ini bersifat penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan populasi jumlah pegawai di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Surabaya, yaitu sebanyak 172 orang. Sampel penelitian ini sebanyak 63 orang, dengan teknik *purposive sampling* dalam pengambilan *sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, semangat kerja dan tim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai dan kinerja pegawai yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Surabaya.

**Kata kunci:** kompetensi kerja, semangat kerja, tim kerja, motivasi kerja, kinerja

## Abstract

*The research objective to be achieved from this research is to analyze and prove the effect of work competence, work spirit and work team on work motivation and employee performance. This research is explanatory research with a population of 172 employees at the East Java Provincial Revenue Service in Surabaya. The sample of this study was 63 people, with purposive sampling technique in sampling. The data analysis technique used is analysis with SmartPLS. The results showed that competence, work spirit and work team had a positive and significant influence on employee motivation and employee performance at the East Java Provincial Revenue Service in Surabaya.*

**Keywords:** job competence, morale, teamwork, motivation, performance

## 1. PENDAHULUAN

Penelitian terkait dengan kinerja pegawai yang ada di instansi publik, selalu menarik untuk dilakukan. Hal ini disebabkan bahwa pegawai yang berada di instansi publik tersebut dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik atau prima kepada *stakeholder*-nya. Di sisi lain, pemerintah pusat selalu menekankan untuk memperbaiki pelayanan publik dengan cara melakukan reformasi birokrasi yang dituangkan ke dalam **Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009** tentang Pelayanan Publik. Untuk menjawab tantangan tersebut, maka Provinsi Jawa Timur telah melakukan terobosan birokrasi yang ramah kepada masyarakat dengan slogan pelayanan yang terangkum dalam singkatan MANTAP (Melayani, Adil, Nyaman, Transparan, Akurat, Paripurna) yang merupakan komitmen BPK Jawa Timur dalam mewujudkan Zona Integritas sebagai Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM).

Komitmen tersebut juga dijalankan oleh Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang bertugas sebagai pelaksana fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang keuangan dan berperan penting dalam menyusun dokumen perencanaan strategis setiap lima tahunan. Sebagai dinas yang memiliki tanggung jawab yang berat, kinerja dari dinas ini sering menjadi sorotan dari gubernur maupun instansi lain. Hal ini tidak terlepas dari kinerja yang dicapai dari dinas ini. Berdasarkan hasil pengukuran atas seluruh target kinerja yang

telah ditetapkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja (PK) Tahun 2020, pencapaian skor kinerja dilakukan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur pada periode tersebut secara keseluruhan adalah 92,82%, menurun dari skor capaian kinerja periode sebelumnya yakni Tahun 2019 yang dicapai sebesar 116,47%. Capaian di tahun 2020 didukung dengan pemanfaatan anggaran sebesar Rp 147.929.341.853 atau sebesar 94,63 % dari anggaran belanja langsung yang dialokasikan sebesar Rp 156.318.345.457 (Badan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Timur, 2020).

Terjadinya penurunan capaian kinerja tersebut, dapat disebabkan oleh faktor sumber daya manusia yang ada di dinas tersebut, dimana kinerja pegawai menjadi salah satu penyebabnya. Kinerja pegawai ini juga dapat dipengaruhi oleh kompetensi kerja pegawai, semangat kerja, tim kerja dan motivasi kerja yang ada di dinas tersebut. Untuk menguji keterkaitan variabel tersebut, maka akan dilakukan penelitian yang mengangkat kinerja pegawai yang ada di dinas tersebut. Penulis juga berasumsi pada hasil penelitian terdahulu dalam melakukan penelitian ini, dimana terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja telah dibuktikan dari hasil penelitian As'ad (2021), Christine et al., (2021), Krisnawati & Bagia (2021), Azulaidin & Rosmika (2021), Purnomo et al., (2021), Sari et al., (2021), dan Lestari et al., (2020). Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari penelitian Yulianty et al., (2021), membuktikan bahwa variabel kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian lain terkait dengan motivasi kerja, dimana penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja telah dibuktikan dari hasil penelitian Christine et al., (2021), Azulaidin & Rosmika (2021) dan Purnomo et al., (2021) hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari penelitian Asfar & Anggraeni (2020), Oktaviani & Darmo (2017) dan Lestari et al., (2020), dalam penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Mengacu pada hasil penelitian tersebut, maka masih terdapat *gap research* dalam penelitian terkait dengan kompetensi, motivasi serta kinerja yang ada di suatu organisasi. Hal ini yang mendasari penelitian ini untuk meneliti lanjut terkait pengaruh kompetensi pegawai dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penulis juga menambah variabel baru yang diprediksi ikut memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu variabel semangat kerja dan tim kerja.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kompetensi kerja, semangat kerja dan tim kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### 2.1 Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi kerja, berdasarkan teori Robbins (2018), sebagai berikut:

1. Kemampuan dalam mengambil keputusan.
2. Kemampuan analisis masalah.
3. Kemampuan dalam teknikal.
4. Kemampuan dalam konseptual.

### 2.2 Semangat Kerja

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Indikator-indikator yang dipergunakan untuk mengukur semangat kerja adalah menurut teori Sopiha (2018):

1. Perhatian pimpinan terhadap pegawai.
2. Kesenangan dalam bekerja.
3. Kepedulian dengan pekerjaan.

4. Kebutuhan terpenuhi.

### 2.3 Tim Kerja

Kerja tim merupakan kegiatan yang dikelola dan dilakukan sekelompok orang yang tergabung dalam satu organisasi. Kerja tim dapat meningkatkan kerja sama dan komunikasi di dalam dan di antara bagian-bagian perusahaan. Adapun indikatornya tim kerja diukur berdasarkan teori Buchholz (2017), sebagai berikut:

1. Komunikasi terbuka serta jujur.
2. Kesempatan untuk berkembang.
3. Anggota tim tugas yang dilaksanakan.
4. Kreatif menjadi daya cipta dan penerapan bakat serta kemampuan individu.
5. Pelaksanaan setiap respons secara cepat.
6. Karyawan lebih giat, untuk mencapai prestasi kerja.
7. Hasil kerja dari rekan kerja atas perusahaan dan menyelesaikan tugas tepat waktu sesuai target.
8. Karyawan bertanggung jawab, atas tugas yang dibebankan kepada karyawan.

### 2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku dalam pelaksanaan tugas di lingkungan pekerjaannya. Adapun indikator motivasi kerja diukur berdasarkan pendapat dari Sopiah (2018) sebagai berikut:

1. Mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diberikan perusahaan.
2. Mengembangkan karier sesuai dengan kemampuan dirinya.
3. Hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu.
4. Mengembangkan karier sesuai dengan kemampuan dirinya.

### 2.5 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Adapun indikator kinerja karyawan diukur berdasarkan pendapat dari Mangkunegara (2016) sebagai berikut:

1. Kualitas kerja.
2. Kemampuan kerja.
3. Kuantitas kerja.
4. Kerja sama.
5. Ketepatan waktu

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dimana penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dari hasil penyebaran kuesioner kemudian diolah menggunakan rumus statistik dengan bantuan *software SmartPLS* (Riyanto & Putera, 2022). Lokasi penelitian ini adalah Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur, dimana populasi penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Surabaya yang berjumlah 172 pegawai. Sampel penelitian sebanyak 63 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan *Smart Partial Least Square* (PLS).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

#### a. *Goodness of fit model* PLS

*Goodness of fit model* PLS diukur melalui nilai *Q-square predictive relevance*, untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pengujian *goodness of fit* menggunakan nilai *predictive-relevance* ( $Q^2$ ). Nilai  $R^2$  masing-masing variabel endogen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai R-Square

Variabel Endogen	R <sup>2</sup>
Motivasi kerja	0,796
Kinerja pegawai	0,801

Berdasarkan Tabel 1 dapat dibuat persamaan untuk menghitung *Q-square predictive relevance*, sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\
 &= 1 - (1 - 0,796) (1 - 0,801) \\
 &= 0,959
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive relevance* sebesar 0,959 atau 95,9%, sehingga model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang sangat relevan. Nilai *predictive relevance* sebesar 95,9% mengindikasikan bahwa keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 95,9% atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data 95,9% dapat dijelaskan oleh model tersebut. Sedangkan sisanya 4,1% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terkandung dalam model) dan *error*. Hasil ini dikatakan bahwa model *SmartPLS* yang terbentuk sangat baik, karena dapat menjelaskan 95,9% dari informasi secara keseluruhan, sehingga sangat layak untuk diinterpretasikan.

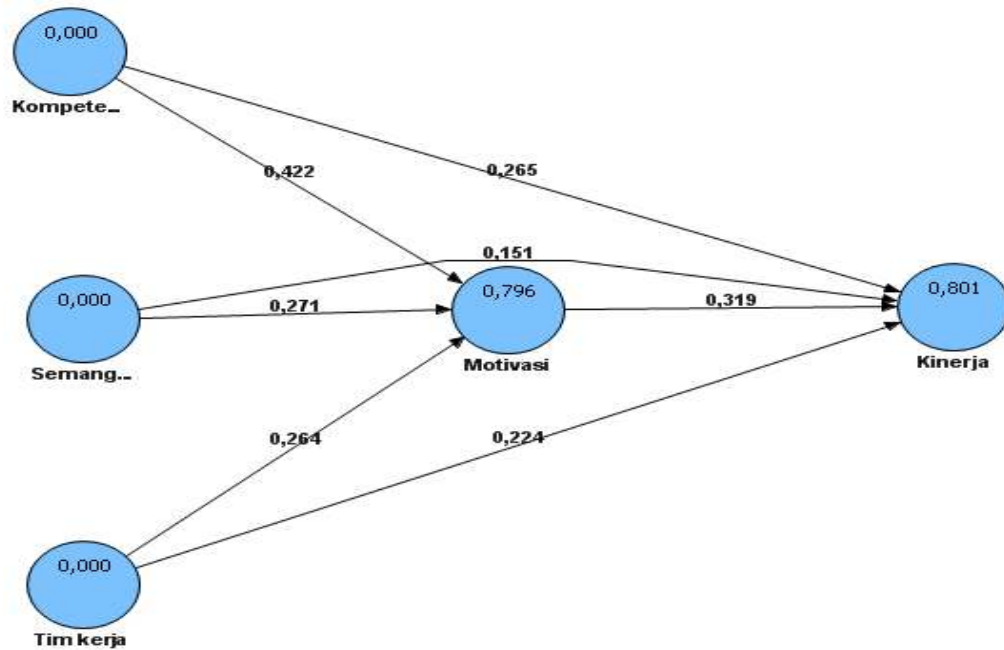
#### b. Pengujian Hipotesis

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dari model penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight*. Tabel 2 memberikan *output* estimasi untuk pengujian model struktural.

Tabel 2. Result For Inner Weights

Konstruk	Bobot Pengaruh	Standard Deviation	T Statistik	Keterangan
Kompetensi -> Motivasi	0,422	0,101	4,167	Signifikan
Semangat kerja -> Motivasi	0,271	0,070	3,871	Signifikan
Tim kerja -> Motivasi	0,264	0,091	2,896	Signifikan
Kompetensi -> Kinerja	0,265	0,113	2,344	Signifikan
Semangat kerja -> Kinerja	0,151	0,073	2,059	Signifikan
Tim kerja -> Kinerja	0,224	0,104	2,141	Signifikan
Motivasi -> Kinerja	0,319	0,104	3,052	Signifikan

Dalam penelitian dilakukan metode *bootstrap* terhadap sampel sebanyak 200 *resampling*. Pengujian dengan *bootstrap* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian, berikut adalah pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis *SmartPLS*:



Gambar 1. Pengaruh Langsung Antar Variabel

Dari Tabel 2 dan Gambar 1 maka dapat dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1 (Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompetensi kerja terhadap motivasi kerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,422 dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 4,167. Nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,960). Hasil ini berarti bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, yang berarti hipotesis pertama pada penelitian ini diterima. Artinya bahwa semakin tinggi kompetensi kerja yang dimiliki pegawai maka akan diikuti dengan meningkatnya motivasi kerja pegawai, sebaliknya apabila kompetensi kerja yang dimiliki pegawai rendah maka motivasi kerja pegawai akan turun atau tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan analisis deskripsi diketahui bahwa kompetensi dengan skor rata-rata terendah adalah 4,03 terkait dengan pernyataan bahwa pegawai memiliki kemampuan yang baik untuk menyusun konsep kerja yang baru. Kemampuan pegawai dalam menyusun konsep kerja yang baru dinilai masih kurang optimal, hal ini mengingat bahwa pegawai di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur lebih banyak melakukan pekerjaan teknis yang sifatnya rutin tiap hari. Apabila pegawai diberikan tugas untuk menyusun konsep pekerjaan yang baru, maka sering mengalami kendala dalam model dan perencanaannya. Skor tertinggi variabel kompetensi yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur adalah 4,28 terkait dengan pernyataan bahwa pegawai memiliki kemampuan yang baik dalam menganalisis masalah pekerjaan. Permasalahan yang dihadapi pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur dari tahun ke tahun tidaklah berbeda, adanya permasalahan yang hampir sama tiap tahun menjadikan pegawai tidak kesulitan untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah tersebut. Pegawai memiliki kompetensi yang baik terhadap analisis masalah, kondisi tidak terlepas dari faktor karakteristik pegawai, salah satunya pengalaman kerja yang cukup lama di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur.

2. Pengujian Hipotesis 2 (Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai)

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa pengaruh variabel semangat kerja terhadap motivasi kerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,271 dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 3,871. Nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,960). Hasil ini berarti bahwa semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, yang berarti hipotesis kedua pada

penelitian ini diterima. Artinya bahwa semakin tinggi semangat kerja yang dimiliki pegawai maka akan diikuti dengan meningkatnya motivasi kerja pegawai, sebaliknya apabila semangat kerja yang dimiliki pegawai rendah maka motivasi kerja pegawai akan turun atau tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan analisis deskripsi diketahui bahwa semangat kerja yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur, menunjukkan bahwa skor rata-rata terendah adalah 4,07 terkait dengan pernyataan bahwa pimpinan memberikan perhatian kepada bawahan untuk meningkatkan semangat kerja. Pimpinan Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur, kondisi riilnya masih perlu meningkatkan hubungan yang baik dengan bawahan. Adanya hubungan yang baik ini akan meningkatkan semangat kerja bawahan dalam menjalankan tugasnya. Apabila pimpinan tidak memperhatikan kondisi bawahan, maka akan menimbulkan kesenjangan yang berdampak pada semangat kerja yang rendah. Skor tertinggi variabel semangat kerja yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur adalah 4,19 terkait dengan pernyataan bahwa pegawai bergairah/senang dalam menjalankan pekerjaan. Selama ini, pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur menjalankan pekerjaan dengan senang hati dan tidak ada unsur paksaan dalam melakukan pekerjaan. Pegawai merasa senang bisa bekerja dan bergabung dengan instansi Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur. Adanya gairah kerja yang tinggi akan berdampak pada semangat kerja pegawai tiap harinya.

3. Pengujian Hipotesis 3 (Tim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh variabel tim kerja terhadap motivasi kerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,264 dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 2,896. Nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,960). Hasil ini berarti bahwa tim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, yang berarti hipotesis ketiga pada penelitian ini diterima. Artinya bahwa semakin solid tim kerja yang ada maka akan diikuti dengan meningkatnya motivasi kerja pegawai, sebaliknya apabila tim kerja tidak berjalan dengan baik maka motivasi kerja pegawai akan turun atau tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan analisis deskripsi menunjukkan bahwa tim kerja yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur, menunjukkan bahwa skor rata-rata terendah adalah 4,01 terkait dengan pernyataan bahwa pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur memiliki respons yang cepat terhadap masalah yang dihadapi. Kemampuan pegawai dalam merespons permasalahan yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur, masih perlu mendapat perhatian. Ada sebagian kecil pegawai yang menganggap remeh masalah di dalam pekerjaannya, sehingga pekerjaan tersebut mengalami penundaan dalam penyelesaiannya. Kondisi ini harus diperbaiki sehingga ke depannya tidak ada lagi pekerjaan yang harus ditunda-tunda. Skor tertinggi variabel tim kerja yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur adalah 4,31 terkait dengan pernyataan bahwa pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur bekerja sesuai dengan target yang ditetapkan. Secara umum, pegawai telah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara baik, meskipun masih ada pekerjaan yang mengalami kendala dalam penyelesaiannya.

4. Pengujian Hipotesis 4 (Kompetensi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai)

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa pengaruh variabel kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,265 dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 2,344. Nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,960). Hasil ini berarti bahwa kompetensi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis keempat pada penelitian ini diterima. Artinya bahwa semakin tinggi kompetensi kerja yang dimiliki pegawai maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai, sebaliknya apabila kompetensi kerja yang dimiliki pegawai rendah maka kinerja pegawai akan turun atau tidak sesuai dengan harapan.

Berdasarkan analisis deskripsi diketahui bahwa kompetensi kerja pegawai di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur memiliki rata-rata jawaban 4,13 yang berarti kompetensi pegawai di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur tergolong tinggi. Hal ini ditunjukkan dari kemampuan pegawai di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur yang mampu bekerja dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh penelitian As'ad (2021), Christine et al., (2021), Krisnawati & Bagia (2021), Azulaidin & Rosmika (2021),

- Purnomo et al., (2021), Sari et al., (2021), dan Lestari et al., (2020). Sedangkan hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari penelitian Yulianty et al., (2021), membuktikan bahwa variabel kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
5. Pengujian Hipotesis 5 (Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai)  
Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa pengaruh variabel semangat kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,151 dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 2,059. Nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,960). Hasil ini berarti bahwa semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis kelima pada penelitian ini diterima. Artinya bahwa semakin tinggi semangat kerja yang dimiliki pegawai maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai, sebaliknya apabila semangat kerja yang dimiliki pegawai rendah maka kinerja pegawai akan turun atau tidak sesuai dengan harapan. Berdasarkan analisis deskripsi diketahui bahwa semangat kerja pegawai di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur memiliki rata-rata jawaban 4,13 yang berarti semangat kerja yang dimiliki pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki semangat kerja yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
  6. Pengujian Hipotesis 6 (Tim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai)  
Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa pengaruh variabel tim kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,224 dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 2,141. Nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,960). Hasil ini berarti bahwa tim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis keenam pada penelitian ini diterima. Artinya bahwa semakin solid tim kerja yang ada maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai, sebaliknya apabila tim kerja tidak berjalan dengan baik maka kinerja pegawai akan turun atau tidak sesuai dengan harapan. Berdasarkan analisis deskripsi menunjukkan bahwa secara keseluruhan untuk variabel tim kerja di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur memiliki rata-rata jawaban 4,15 yang berarti tim kerja yang dimiliki pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dalam tim kerja dapat bekerja dengan baik sesuai dengan harapan semua pihak. Tim kerja yang terbentuk di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur mampu bekerja dengan baik dan sesuai dengan harapan, ini tidak terlepas dari keinginan individu untuk saling memahami satu dengan yang lain dalam menyelesaikan pekerjaan di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur.
  7. Pengujian Hipotesis 7 (Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai)  
Hasil pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,319 dengan nilai  $t_{\text{statistik}}$  sebesar 3,052. Nilai  $t_{\text{statistik}}$  lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  (1,960). Hasil ini berarti bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti hipotesis ketujuh pada penelitian ini diterima. Artinya bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang ada maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja pegawai, sebaliknya apabila motivasi kerja rendah maka kinerja pegawai akan turun. Hasil penelitian lain terkait dengan motivasi kerja, dimana penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja telah dibuktikan dari hasil penelitian Christine et al., (2021), Azulaidin & Rosmika (2021) dan Purnomo et al., (2021) hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian dari penelitian Asfar & Anggraeni (2020), Oktaviani & Darmo (2017) dan Lestari et al., (2020), dalam penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan analisis deskripsi menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur, menunjukkan bahwa skor rata-rata terendah adalah 4,07 terkait dengan pernyataan bahwa pegawai Dinas Pendapatan termotivasi dengan adanya apresiasi yang diberikan instansi. Pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur mengharapkan adanya apresiasi yang tinggi untuk meningkatkan motivasi kerja. Selama ini, Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur dinilai kurang memperhatikan apresiasi terhadap kinerja pegawai, sehingga ada anggapan dari sebagian kecil pegawai yang merasa kurang mendapat perhatian dari Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur. Ini tentunya akan menjadikan pegawai kurang semangat dalam bekerja dan motivasi kerja juga akan semakin menurun. Untuk itu, perlu adanya perhatian pimpinan Dinas Pendapatan

Provinsi Jawa Timur untuk memberikan apresiasi yang baik sebagai bentuk perhatian instansi kepada jerih payah pegawai.

Secara keseluruhan untuk variabel kinerja pegawai di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur memiliki rata-rata jawaban 4,18 yang berarti kinerja yang dimiliki pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur tergolong tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kinerja yang tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur.

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur, dan perlu mendapatkan perhatian untuk ditingkatkan adalah terkait dengan kesiapan pegawai untuk menduduki posisi baru atau pekerjaan baru. Hal ini dirasakan apabila ada kegiatan *rolling* posisi pegawai, maka pegawai sering mengalami kendala dalam pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, kinerja pegawai yang ada di Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur yang telah berjalan dengan baik terkait dengan kepribadian pegawai yang baik dan senang menjalin komunikasi dengan sesama pegawai maupun pihak lainnya. Adanya sikap terbuka dalam berkomunikasi sangat memudahkan pegawai Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya. Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Tim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Tim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *YUME: Journal of Management*, 4(1), 191–200. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.344>
- Asfar, A. H., & Anggraeni, R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Serang. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 13(1), 17–29. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v13i1.28>
- Azulaidin, & Rosmika, E. (2021). Dan Lingkungan Kerja Terhadap. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan*, 4(September), 159–170.
- Buchholz, S. (2017). *Creating the High Performance Team*. Canada: John Wiley & Sons.
- Christine, C., Hendry, H., & Ernanda, Y. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Abdya Centra Perabot. *Warta Dharmawangsa*, 15(1), 14–28. <https://doi.org/10.46576/wdw.v15i1.1048>
- Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 7(1), 29. <https://doi.org/10.23887/bjm.v7i1.28736>
- Lestari, E., Pragiwani, M., & Alexandri, M. B. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Disiplin dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan PT. Tektonindo Henida Jaya Group). *Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia*, 3(3), 1–17.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Oktaviani, E., & Darmo, I. S. (2017). Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan Dan Risiko Kementerian. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNLAT*, 2(3), 373–380.
- Purnomo, D., Farida, K., & Ependi, N. H. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Politeknik Lp3I Jakarta Kampus Kramat Raya. *Jurnal Lentera Bisnis*, 10(1), 14. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v10i1.421>



- Riyanto, S., & Putera, A. R. (2022). *Metode Riset Penelitian Kesehatan & Sains*. Yogyakarta: Penerbit Deepublish.  
[https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=LTPwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=t6sz yaWGc0&sig=pOqbmMZH4AbLbhDYngbRro-TZzI&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=LTPwEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&ots=t6sz yaWGc0&sig=pOqbmMZH4AbLbhDYngbRro-TZzI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Robbins, S. P. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sari, W., Suryanti, S., Selly, S., Sari, C. T., Christine, C., & Gozali, K. (2021). Kompetensi, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja Fisik sebagai Determinan Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Dan Aplikasi: Akuntansi Dan Manajemen*, 5(1), 83–92. <https://doi.org/10.33795/jraam.v5i1.008>
- Sopiah. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Timur, B. P. D. P. J. (2020). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2020. In *News.Ge*.
- Yulianty, P. D., Qodriah, S. L., Kurniawan, P., & Indriyanti, H. (2021). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Elfaatih Global Indonesia. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 2(2), 51–61. <https://doi.org/10.37631/e-bisma.v2i2.402>

