JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i4
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 6 Februari 2026 | **Revised:** 10 Februari 2026 | **Accepted:** 20 April 2026

Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Petugas Pemungut Pajak Bumi dan Bangungan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-2) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi di Kecamatan Jatitujuh

Dita Nur Firmanti[1], Maman Suratman[2]
[1]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, dita.firmanti@widyatama.ac.id
[2]Universitas Widyatama, Bandung, Indonesia, maman.suratman@widyatama.ac.id

Corresponding Author: dita.firmanti@widyatama.ac.id[1]

Abstract: *This study analyzes the impact of work motivation, leadership, and workload on the performance of the Land and Building Tax (PBB-P2) collectors in Jatitujuh District, with job satisfaction as a mediating variable. Using a quantitative approach with descriptive and verificative methods, data were collected through questionnaires distributed to 150 officers and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 3. The results indicate that work motivation has a positive and significant impact on the performance of the officers, while leadership and workload do not have a significant direct impact on performance. Both work motivation and leadership positively affect job satisfaction, while workload negatively impacts job satisfaction. Job satisfaction was found to have a positive impact on performance and mediates the effect of work motivation, leadership, and workload on performance. These findings highlight the importance of job satisfaction as a mediator in improving performance. Therefore, enhancing motivation, leadership quality, and workload management through sustainable job satisfaction can improve the performance of PBB-P2 officers.*

Keywords: *Work Motivation, Leadership, Workload, Job Satisfaction, Officer Performance, PBB-P2.*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja petugas pemungut Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kecamatan Jatitujuh, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif, data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada 150 petugas, dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja petugas, sedangkan kepemimpinan dan beban kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung. Motivasi kerja dan kepemimpinan juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sementara beban kerja berpengaruh negatif. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja petugas dan memediasi pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan beban

kerja terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja petugas. Oleh karena itu, peningkatan motivasi, kualitas kepemimpinan, dan pengelolaan beban kerja yang proporsional melalui kepuasan kerja yang berkelanjutan dapat meningkatkan kinerja petugas PBB-P2.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Petugas, PBB-P2.

PENDAHULUAN

Desentralisasi fiskal merupakan pilar utama reformasi sektor publik di Indonesia yang bertujuan memperkuat kemandirian daerah dalam membiayai pembangunan dan pelayanan publik. Melalui Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (HKPD), pemerintah daerah diberikan kewenangan yang lebih luas dalam mengelola pajak daerah sebagai sumber utama Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam konteks ini, efektivitas pemungutan pajak daerah tidak hanya mencerminkan kapasitas fiskal, tetapi juga kualitas manajemen organisasi publik di tingkat lokal.

Salah satu komponen strategis PAD adalah Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), yang sejak pengalihan kewenangannya kepada pemerintah kabupaten/kota menjadi instrumen penting dalam mendukung kemandirian fiskal daerah. Karakteristik PBB-P2 yang bersifat rutin, berbasis objek luas, dan relatif stabil menjadikannya sumber penerimaan yang potensial. Namun demikian, optimalisasi penerimaan PBB-P2 tidak hanya ditentukan oleh potensi objek pajak, tetapi juga oleh efektivitas kinerja aparatur pemungut pajak di tingkat operasional.

Fenomena empiris di Kabupaten Majalengka menunjukkan bahwa realisasi PBB-P2 cenderung stagnan dibandingkan jenis pajak daerah lainnya selama periode 2021–2024. Perbandingan realisasi beberapa jenis pajak daerah disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Persentase Realisasi Penerimaan Pajak Daerah Kabupaten Majalengka Tahun 2021-2024

Jenis Mata Pajak	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Pajak Hotel	942.952.048	2.139.159.210	2.681.034.000	3.030.933.602
Pajak Restoran	6.141.082.941	8.874.983.616	9.854.313.912	13.102.612.843
Pajak Hiburan	103.236.200	358.144.552	454.414.585	396.896.229
Pajak Reklame	2.763.448.718	3.288.510.983	3.404.810.223	3.443.802.197
Pajak Penerangan Jalan	37.081.397.658	43.899.382.113	47.032.864.210	52.118.942.568
Pajak Parkir	910.546.005	1.106.942.407	1.300.417.745	925.853.733
Pajak Air Tanah	779.769.121	912.471.317	1.166.341.371	1.319.855.969
Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan	**56.459.693.216**	**55.775.495.009**	**56.236.760.393**	**55.750.125.892**
Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan	35.490.217.698	36.234.962.018	30.790.771.692	33.935.798.638
Jumlah	**140.672.343.605**	**152.590.051.225**	**152.921.728.131**	**164.024.821.671**

Sumber: Data Badan Pendapatan Daerah

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1, sebagian besar jenis pajak daerah menunjukkan tren peningkatan dari tahun ke tahun, sementara realisasi PBB-P2 relatif tidak mengalami pertumbuhan yang signifikan. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan dalam efektivitas pemungutan PBB-P2 dibandingkan jenis pajak lainnya.

Permasalahan tersebut semakin terlihat pada level kecamatan. Di Kecamatan Jatitujuh, capaian realisasi PBB-P2 secara konsisten berada di bawah target yang ditetapkan selama

periode 2021–2024. Data capaian rata-rata realisasi per pemungut PBB-P2 disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Capaian Realisasi Per Pemungut Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) di Kecamatan Jatitujuh Tahun 2021 s.d. 2024

No	Tahun	Target Rata-Rata Per Pemungut PBB-P2	Realisasi	%
1	2021	213.295.328	123.493.067	57,91
2	2022	210.665.431	123.780.136	58,75
3	2023	199.522.289	116.796.226	58,54
4	2024	193.957.271	113.141.248	58,32

Sumber: Data Pendapatan Daerah Kabupaten Majalengka

Tabel 2 menunjukkan bahwa capaian realisasi secara konsisten berada di bawah 60% dari target. Situasi ini mengindikasikan bahwa permasalahan pemungutan tidak semata-mata berkaitan dengan potensi ekonomi wilayah, tetapi juga mengarah pada faktor internal organisasi, khususnya kinerja petugas pemungut pajak.

Pra-survei terhadap masyarakat yang pernah berinteraksi dengan petugas pemungut menunjukkan bahwa beberapa indikator pelayanan, seperti ketepatan waktu distribusi SPPT, kejelasan informasi, dan responsivitas terhadap keluhan, dinilai belum optimal. Temuan awal ini semakin memperkuat dugaan bahwa efektivitas pemungutan PBB-P2 berkaitan erat dengan faktor perilaku dan manajerial aparatur di tingkat lapangan.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, kinerja aparatur dipengaruhi oleh faktor psikologis dan organisasional, antara lain motivasi kerja, kepemimpinan, beban kerja, dan kepuasan kerja (Gomes, 2013; Robbins & Judge, 2017). Motivasi kerja berfungsi sebagai pendorong internal yang memengaruhi intensitas dan arah perilaku kerja (Herzberg, 1966). Kepemimpinan berperan dalam memberikan visi, arahan, serta dukungan yang dapat meningkatkan komitmen bawahan (Bass, 1990). Beban kerja yang tidak proporsional berpotensi menimbulkan tekanan psikologis yang berdampak pada penurunan kualitas kerja (Moenir, 2015). Sementara itu, kepuasan kerja merupakan kondisi afektif yang mencerminkan evaluasi individu terhadap pekerjaannya dan berfungsi sebagai penghubung antara faktor organisasi dan kinerja aktual (Locke, 1976).

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa motivasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sektor publik, serta bahwa beban kerja memengaruhi kepuasan dan efektivitas kerja. Namun, sebagian besar studi tersebut menguji hubungan antarvariabel secara parsial dan dalam konteks organisasi pemerintahan secara umum. Penelitian yang secara khusus mengkaji kinerja petugas pemungut pajak daerah pada level kecamatan masih terbatas. Selain itu, integrasi kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam model komprehensif yang menghubungkan motivasi kerja, kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja aparatur perpajakan daerah masih relatif jarang dieksplorasi dalam literatur administrasi publik Indonesia.

Dengan demikian, terdapat dua kesenjangan utama dalam penelitian ini. Pertama, secara kontekstual, studi mengenai determinan kinerja aparatur pemungut pajak daerah pada level sub-district masih minim. Kedua, secara konseptual, belum banyak penelitian yang menguji peran kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan simultan antara motivasi kerja, kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja aparatur perpajakan daerah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja petugas pemungut PBB-P2 di Kecamatan Jatitujuh dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada penguatan model mediasi dalam konteks manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya pada sektor perpajakan daerah. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi dasar perumusan kebijakan dalam meningkatkan efektivitas pemungutan PBB-P2 melalui pengelolaan faktor-faktor internal organisasi secara lebih sistematis dan berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan beban kerja terhadap kinerja petugas pemungut PBB-P2 dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan ini dipilih untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel secara simultan dalam satu model struktural.

Populasi penelitian adalah seluruh petugas pemungut PBB-P2 di Kecamatan Jatitujuh, Kabupaten Majalengka. Sebanyak 150 responden dilibatkan dalam penelitian ini dengan teknik sensus, mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas dan seluruh anggota populasi dapat dijangkau. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin untuk mengukur konstruk motivasi kerja, kepemimpinan, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja petugas.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3. Metode ini dipilih karena mampu menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar konstruk laten secara simultan serta sesuai untuk model dengan variabel mediasi.

Evaluasi model dilakukan dalam dua tahap, yaitu pengujian model pengukuran (outer model) dan model struktural (inner model). Validitas konstruk diuji melalui convergent validity dan discriminant validity, sedangkan reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan.

Model struktural dievaluasi melalui koefisien determinasi (R^2), predictive relevance (Q^2), serta uji signifikansi jalur menggunakan prosedur bootstrapping. Pengujian hipotesis didasarkan pada nilai t-statistic dan p-value dengan tingkat signifikansi 5%.

Meskipun dirancang dengan pendekatan kuantitatif yang sistematis, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain cross-sectional membatasi kemampuan penelitian dalam menangkap dinamika perubahan variabel dari waktu ke waktu. Kedua, penggunaan data self-report berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Oleh karena itu, hasil penelitian ini perlu diinterpretasikan secara hati-hati dan dapat dikembangkan lebih lanjut melalui desain longitudinal atau pendekatan mixed methods pada penelitian selanjutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah petugas pemungut Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2) yang bertugas di Kecamatan Jatitujuh, Kabupaten Majalengka. Sebanyak 150 responden terlibat dalam penelitian ini, yang seluruhnya merupakan populasi petugas pemungut aktif di wilayah tersebut. Karakteristik responden mencerminkan keberagaman dari sisi demografis maupun profesional, meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, status kepegawaian, unit kerja, dan jabatan.

Berdasarkan jenis kelamin, komposisi responden relatif seimbang, dengan 51,3% laki-laki dan 48,7% perempuan. Dari sisi usia, responden didominasi oleh kelompok usia produktif, terutama pada rentang 30–49 tahun, yang menunjukkan bahwa sebagian besar petugas berada pada fase kerja yang matang secara pengalaman dan tanggung jawab.

Dilihat dari masa kerja, lebih dari separuh responden memiliki pengalaman di atas tiga tahun, yang mengindikasikan tingkat familiaritas dan pemahaman yang cukup terhadap mekanisme pemungutan PBB-P2. Sementara itu, dari segi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan Diploma (D3), diikuti oleh lulusan SMA/SMK dan Sarjana (S1). Variasi tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa kapasitas pemahaman regulasi dan administrasi perpajakan didukung oleh latar belakang pendidikan yang memadai.

Seluruh responden berstatus non-Aparatur Sipil Negara (non-ASN), yang berarti mereka tidak memiliki jaminan karier struktural sebagaimana pegawai ASN. Kondisi ini menjadi konteks penting dalam menganalisis motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja, mengingat aspek status kepegawaian dapat memengaruhi persepsi terhadap pekerjaan dan komitmen organisasi.

Secara organisatoris, responden tersebar merata di berbagai pemerintah desa di Kecamatan Jatitujuh, sehingga penelitian ini merepresentasikan kondisi pemungutan PBB-P2 secara menyeluruh di tingkat kecamatan. Dari sisi jabatan, sebagian besar responden menjabat sebagai Kepala Dusun, disusul oleh perangkat desa lainnya seperti Sekretaris Desa, Kepala Seksi, dan Kepala Urusan. Dominasi Kepala Dusun menunjukkan bahwa posisi ini memegang peran sentral dalam pelaksanaan pemungutan PBB-P2 di tingkat desa, mengingat kedekatannya dengan masyarakat wajib pajak.

Secara keseluruhan, profil responden menggambarkan komposisi petugas pemungut PBB-P2 yang relatif berpengalaman, berada pada usia produktif, dan tersebar secara merata di seluruh wilayah kecamatan. Karakteristik ini memberikan dasar yang kuat untuk menganalisis faktor-faktor organisasi dan psikologis yang memengaruhi kinerja mereka dalam pemungutan PBB-P2.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu Motivasi Kerja (X1), Kepemimpinan (X2), Beban Kerja (X3), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Petugas (Y). Data yang digunakan dalam analisis ini diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert 5 poin, yang kemudian dikategorikan dalam lima tingkat untuk memudahkan interpretasi. Adapun ringkasan hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel pada Tabel 5.

Tabel 3. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean	Kategori
Motivasi Kerja (X1)	2.34	Rendah
Kepemimpinan (X2)	2.63	Cukup
Beban Kerja (X3)	2.85	Cukup
Kepuasan Kerja (Z)	2.71	Cukup
Kinerja Petugas (Y)	2.45	Rendah

Sumber: Data kuesioner, diolah (2025)

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 5 menunjukkan kondisi yang beragam pada variabel-variabel yang diteliti. Motivasi kerja petugas pemungut PBB-P2 di Kecamatan Jatitujuh berada dalam kategori rendah dengan nilai rata-rata 2,34. Hal ini menandakan bahwa petugas merasa kurang terdorong untuk bekerja secara optimal, dengan sebagian besar aspek terkait penghargaan, kesempatan promosi, dan dukungan organisasi yang dinilai rendah.

Untuk kepemimpinan, hasilnya berada dalam kategori cukup dengan nilai rata-rata 2,63. Pemimpin dianggap cukup baik dalam memberikan ruang bagi kemandirian dan mendukung pengembangan karier, meskipun masih ada kekurangan dalam konsistensi arahan dan keteladanan.

Beban kerja berada pada kategori cukup dengan nilai rata-rata 2,85, yang menunjukkan bahwa meskipun tugas yang memerlukan konsentrasi tinggi dan multitasking cukup menantang, beban kerja secara keseluruhan masih dapat dikelola, meskipun ada potensi untuk menimbulkan stres.

Kepuasan kerja juga berada dalam kategori cukup dengan nilai rata-rata 2,71. Meskipun beberapa aspek seperti kompensasi dan kesempatan pengembangan kompetensi dinilai cukup memadai, hubungan dengan atasan dan rekan kerja menunjukkan kepuasan yang masih rendah.

Sedangkan kinerja petugas memperoleh nilai rata-rata 2,45, yang termasuk dalam kategori rendah. Kinerja petugas, baik dalam hal akurasi, ketepatan waktu, maupun kerja sama,

masih belum optimal. Rendahnya motivasi kerja, dukungan kepemimpinan yang belum maksimal, dan beban kerja yang cukup menantang diduga menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja ini.

Secara keseluruhan, meskipun beberapa variabel seperti kepemimpinan, beban kerja, dan kepuasan kerja berada pada kategori cukup, variabel motivasi kerja dan kinerja petugas membutuhkan perhatian serius. Peningkatan dalam aspek motivasi dan dukungan organisasi dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja petugas.

Evaluasi *Outer* Model

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk laten dengan tepat dan konsisten. Pengujian validitas dilakukan melalui validitas konvergen dan validitas diskriminan.

Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen dievaluasi dengan menggunakan outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid jika outer loading ≥ 0,70 dan AVE ≥ 0,50. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel motivasi kerja, kepemimpinan, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja petugas memiliki outer loading ≥ 0,70 dan AVE > 0,50, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 4. Validitas Konvergen (*Outer Loading* dan AVE)

Variabel	Outer Loading (Min – Max)	AVE	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	0.723 – 0.827	0.599	Valid
Kepemimpinan (X2)	0.862 – 0.896	0.777	Valid
Beban Kerja (X3)	0.707 – 0.832	0.567	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.732 – 0.847	0.62	Valid
Kinerja Petugas (Y)	0.731 – 0.870	0.64	Valid

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan cross loading, yang memastikan bahwa indikator lebih merefleksikan konstruk laten yang relevan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki loading factor tertinggi pada konstruk yang diukur, sehingga memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 5. Hasil Uji Validitas Diskriminan Berdasarkan *Cross Loading*

Indikator	Motivasi Kerja (X1)	Kepemimpinan (X2)	Beban Kerja (X3)	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Petugas (Y)
X1.1	**0.795**	-0.288	-0.311	0.375	0.421
X1.2	**0.741**	-0.41	-0.209	0.245	0.393
X1.3	**0.786**	-0.34	-0.214	0.329	0.426
X1.4	**0.82**	-0.34	-0.317	0.336	0.333
X1.5	**0.827**	-0.418	-0.316	0.287	0.408
X1.6	**0.81**	-0.38	-0.324	0.293	0.429
X1.7	**0.758**	-0.348	-0.291	0.278	0.339
X1.8	**0.729**	-0.443	-0.302	0.234	0.424
X1.9	**0.723**	-0.411	-0.281	0.192	0.325
X1.10	**0.747**	-0.276	-0.238	0.399	0.425
X1.11	**0.76**	-0.384	-0.462	0.308	0.582
X1.12	**0.802**	-0.329	-0.382	0.334	0.497
X1.13	**0.755**	-0.353	-0.481	0.337	0.568
X2.1	-0.364	**0.887**	0.144	0.013	-0.185
X2.2	-0.435	**0.875**	0.227	-0.053	-0.244
X2.3	-0.403	**0.893**	0.175	-0.029	-0.252
X2.4	-0.355	**0.879**	0.148	0.091	-0.213
X2.5	-0.398	**0.876**	0.129	0.02	-0.181
X2.6	-0.469	**0.862**	0.097	0.062	-0.248
X2.7	-0.425	**0.885**	0.137	0.042	-0.246
X2.8	-0.41	**0.896**	0.126	0.056	-0.25
X3.1	-0.291	0.116	**0.756**	-0.327	-0.327
X3.2	-0.315	0.162	**0.759**	-0.359	-0.32
X3.3	-0.179	-0.048	**0.731**	-0.34	-0.264
X3.4	-0.231	0.026	**0.707**	-0.397	-0.26
X3.5	-0.291	0.14	**0.77**	-0.353	-0.242
X3.6	-0.434	0.15	**0.792**	-0.445	-0.42
X3.7	-0.338	0.172	**0.71**	-0.293	-0.266
X3.8	-0.232	0.128	**0.75**	-0.333	-0.26
X3.9	-0.403	0.198	**0.832**	-0.415	-0.357
X3.10	-0.402	0.206	**0.714**	-0.32	-0.289
Z.1	0.234	0.039	-0.452	**0.747**	0.245
Z.2	0.25	0.052	-0.432	**0.737**	0.351
Z.3	0.37	-0.055	-0.361	**0.774**	0.349
Z.4	0.326	-0.027	-0.345	**0.789**	0.354
Z.5	0.213	0.013	-0.414	**0.732**	0.277
Z.6	0.42	-0.043	-0.356	**0.838**	0.434
Z.7	0.311	0.098	-0.368	**0.844**	0.331
Z.8	0.336	0.056	-0.316	**0.799**	0.352
Z.9	0.317	0.06	-0.337	**0.758**	0.393
Z.10	0.339	0.037	-0.425	**0.847**	0.418
Y.1	0.419	-0.183	-0.239	0.312	**0.804**
Y.2	0.368	-0.082	-0.304	0.37	**0.752**
Y.3	0.497	-0.262	-0.358	0.371	**0.731**
Y.4	0.5	-0.212	-0.3	0.355	**0.794**
Y.5	0.489	-0.245	-0.393	0.389	**0.866**
Y.6	0.477	-0.287	-0.363	0.336	**0.77**
Y.7	0.446	-0.167	-0.374	0.422	**0.823**
Y.8	0.422	-0.184	-0.346	0.362	**0.779**
Y.9	0.414	-0.215	-0.241	0.27	**0.8**
Y.10	0.474	-0.226	-0.296	0.385	**0.87**

Sumber: Hasil Analisis, 2025

Pengujian Reliabilitas

Setelah validitas model pengukuran (outer model) diuji, tahap selanjutnya adalah evaluasi reliabilitas. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator yang membentuk konstruk laten dalam model penelitian. Konstruk dianggap reliabel jika indikator-indikatornya dapat mengukur konstruk secara konsisten dan stabil.

Pada penelitian ini, reliabilitas diuji menggunakan tiga kriteria: Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability (CR). Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,70, dan nilai rho_A serta Composite Reliability > 0,70. Berdasarkan hasil pengujian, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat baik.

Tabel 6. Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Nilai Kritis	Ket
Motivasi Kerja (X1)	0.944	0.948	0.951	> 0,70	Reliabel
Kepemimpinan (X2)	0.959	0.964	0.965	> 0,70	Reliabel
Beban Kerja (X3)	0.915	0.921	0.929	> 0,70	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0.932	0.934	0.942	> 0,70	Reliabel
Kinerja Petugas (Y)	0.937	0.939	0.947	> 0,70	Reliabel

Sumber: Data Diolah Peneliti dengan *Smart*PLS 3.0, 2025

Berdasarkan tabel 6 di atas, semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan Composite Reliability yang lebih besar dari 0,70. Hal ini

menunjukkan bahwa setiap konstruk laten memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

Evaluasi *Inner* Model

Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai hubungan kausal antar konstruk dalam penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS. Model struktural ini digunakan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Beban Kerja terhadap Kinerja Petugas Pemungut Pajak Bumi dan Bangunan Perdesaan dan Perkotaan (PBB-P2), dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan dua indikator utama: R-Square (R^2) dan Q-Square (Q^2).

1. R-Square (R^2) mengukur sejauh mana model dapat menjelaskan varians variabel endogen. Nilai R^2 yang lebih tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang lebih baik.
2. Q-Square (Q^2) mengukur predictive relevance, yaitu seberapa baik model dapat memprediksi data yang tidak termasuk dalam model. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menandakan relevansi prediktif yang memadai.

Tabel 7. Nilai *R-Square* (R^2)

Variabel Endogen	*R Square*	Kriteria
Kepuasan Kerja (Z)	0,332	Moderate
Kinerja Petugas (Y)	0,394	Moderate

Sumber*:* Data Diolah Peneliti dengan *Smart*PLS 3.0, 2025

Tabel 8. Nilai *Q-Square* (Q^2) *Predictive Relevance*

Variabel	Q^2 (=1−SSE/SSO)	Kriteria
Kepuasan Kerja (Z)	0,203	Layak
Kinerja Petugas (Y)	0,241	Layak

Sumber: Olah Data SmartPLS 3.0, 2025

Hasil evaluasi R-Square (R^2) menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (Z) dapat dijelaskan oleh variabel eksogen dalam model sebesar 33,2%, yang masuk dalam kategori moderate. Sedangkan, Kinerja Petugas (Y) dapat dijelaskan sebesar 39,4%, yang juga termasuk dalam kategori moderate. Nilai-nilai R^2 ini menunjukkan bahwa model ini cukup baik dalam menjelaskan variabel-variabel endogen, meskipun masih ada faktor lain yang mempengaruhi di luar model.

Untuk evaluasi Q-Square (Q^2), variabel Kepuasan Kerja (Z) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.203, dan Kinerja Petugas (Y) memiliki nilai Q^2 sebesar 0.241. Nilai Q^2 ini lebih besar dari 0, yang menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang memadai untuk kedua variabel tersebut, dan dapat digunakan untuk pengujian hipotesis selanjutnya.

Secara keseluruhan, hasil evaluasi R-Square dan Q-Square menunjukkan bahwa model ini memiliki daya jelaskan dan relevansi prediktif yang memadai, sehingga layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis jalur dan pengujian hipotesis lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten dalam model struktural penelitian ini, yang meliputi pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel mediasi. Analisis ini menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan prosedur bootstrapping pada software SmartPLS 3.0. Penilaian signifikansi pengaruh antar variabel didasarkan pada t-statistic dan p-value.

Berdasarkan nilai t-statistic yang lebih besar dari 1,976 (nilai t-tabel dengan tingkat signifikansi 5%) dan p-value kurang dari 0,05, maka hipotesis dianggap signifikan. Jika t-

statistic lebih kecil dari 1,976 dan p-value lebih besar dari 0,05, maka hipotesis tersebut dianggap tidak signifikan.

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis (Direct dan Indirect Effect)

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Motivasi Kerja (X1) → Kinerja Petugas (Y)	0.392	4.036	0	Signifikan
H2	Kepemimpinan (X2) → Kinerja Petugas (Y)	-0.067	1.277	0.202	Tidak Signifikan
H3	Beban Kerja (X3) → Kinerja Petugas (Y)	-0.115	1.256	0.21	Tidak Signifikan
H4	Motivasi Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z)	0.365	4.218	0	Signifikan
H5	Kepemimpinan (X2) → Kepuasan Kerja (Z)	0.261	2.967	0.003	Signifikan
H6	Beban Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z)	-0.372	2.911	0.004	Signifikan
H7	Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Petugas (Y)	0.239	3.217	0.001	Signifikan
H8	Motivasi Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Petugas (Y)	0.087	2.591	0.01	Signifikan
H9	Kepemimpinan (X2) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Petugas (Y)	0.063	2.276	0.023	Signifikan
H10	Beban Kerja (X3) → Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja Petugas (Y)	-0.089	1.977	0.049	Signifikan

Sumber: Data diolah dengan SMARTPLS 3.0, 2025

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Beban Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Petugas melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi. Secara langsung, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Petugas ($t = 4.036$; $p < 0.05$). Temuan ini menguatkan pandangan Herzberg (1966) bahwa faktor motivator intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab menjadi pendorong utama peningkatan kinerja. Dalam konteks petugas pemungut PBB-P2, motivasi tampaknya berfungsi sebagai energi psikologis internal yang mendorong individu untuk tetap bekerja optimal meskipun berada dalam sistem kerja yang relatif rutin dan administratif.

Sebaliknya, Kepemimpinan dan Beban Kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja (kepemimpinan: $t = 1.277$; $p = 0.202$; beban kerja: $t = 1.256$; $p = 0.210$). Secara analitis, temuan ini dapat dipahami melalui karakteristik sektor publik yang sangat terstandarisasi. Dalam lingkungan kerja birokratis, indikator kinerja umumnya telah ditentukan secara jelas melalui regulasi, target penerimaan, serta prosedur operasional yang baku. Dengan demikian, ruang diskresi individu relatif terbatas. Kinerja lebih banyak ditentukan oleh kepatuhan terhadap aturan daripada oleh variasi gaya kepemimpinan atau persepsi subjektif terhadap beban kerja.

Dalam sistem seperti ini, kepemimpinan tidak secara langsung mengubah output kerja karena struktur tugas sudah terkunci dalam mekanisme administratif. Peran pemimpin lebih bersifat menjaga stabilitas, memastikan kepatuhan prosedural, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Artinya, pengaruh kepemimpinan bekerja pada ranah afektif dan psikologis bukan langsung pada capaian kinerja kuantitatif. Hal ini menjelaskan mengapa kepemimpinan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($t = 2.967$; $p = 0.003$), tetapi tidak terhadap kinerja secara langsung.

Demikian pula, beban kerja dalam konteks ini tidak serta-merta menurunkan kinerja karena petugas tetap terikat pada target dan kewajiban administratif. Meskipun beban kerja meningkat, sistem penilaian kinerja yang berbasis target dan regulasi membuat petugas tetap

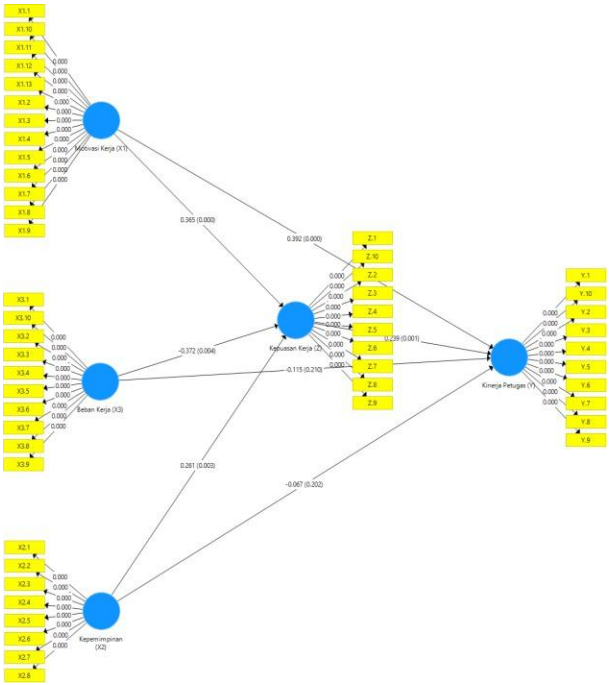
harus memenuhi standar minimum. Namun, beban kerja yang tinggi terbukti menurunkan Kepuasan Kerja (t = 2.911; p = 0.004). Ini menunjukkan bahwa dampak beban kerja lebih terasa pada aspek psikologis dibandingkan pada output kerja jangka pendek.

Kepuasan Kerja sendiri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Petugas (t = 3.217; p = 0.001). Secara teoretis, ini menunjukkan bahwa dalam organisasi publik yang prosedural, faktor afektif menjadi mekanisme kunci yang menjembatani variabel struktural dengan performa individu. Ketika petugas merasa puas merasa dihargai, diperlakukan adil, dan memiliki kenyamanan kerja mereka menunjukkan komitmen dan kualitas kerja yang lebih baik, meskipun berada dalam sistem yang ketat.

Analisis pengaruh tidak langsung semakin memperjelas pola ini. Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja (t = 2.591; p = 0.010), Kepemimpinan berpengaruh melalui Kepuasan Kerja (t = 2.276; p = 0.023), dan Beban Kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja (t = 1.977; p = 0.049). Dengan kata lain, kepuasan kerja bertindak sebagai mekanisme psikologis yang mengubah faktor-faktor organisasi menjadi performa nyata.

Secara konseptual, temuan ini memperkaya literatur manajemen sektor publik dengan menunjukkan bahwa dalam lingkungan yang highly standardized, hubungan antara variabel organisasi dan kinerja cenderung bersifat tidak langsung. Faktor struktural seperti kepemimpinan dan beban kerja tidak serta-merta memengaruhi output, tetapi bekerja melalui kondisi psikologis pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kinerja di sektor publik tidak cukup hanya dengan memperbaiki sistem struktural, melainkan perlu memperkuat dimensi afektif pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja.

Dengan demikian, pembahasan ini tidak hanya mengonfirmasi teori motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga memberikan refleksi kontekstual bahwa karakteristik birokrasi publik membentuk pola hubungan antarvariabel secara berbeda dibandingkan organisasi swasta yang lebih fleksibel dan berbasis kinerja individual.



Gambar 1. Koefisien Jalur Hubungan Variabel
Sumber: Hasil olah data peneliti dengan SMARTPLS 3.0 (2025)

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja, kepemimpinan, dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja petugas pemungut PBB-P2, dengan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan. Motivasi kerja muncul sebagai determinan paling

kuat terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Sebaliknya, kepemimpinan dan beban kerja tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Dalam konteks organisasi publik yang terstandarisasi, kinerja lebih ditentukan oleh faktor internal individu khususnya motivasi, dibandingkan intervensi struktural atau pengawasan langsung pimpinan. Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja, sehingga mempertegas peran sentral kepuasan kerja dalam model penelitian ini.

Secara teoretis, temuan ini memperkuat perspektif bahwa dalam lingkungan birokrasi dengan prosedur kerja yang baku, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis utama yang menjembatani pengaruh faktor organisasi terhadap kinerja individu. Penelitian ini juga menegaskan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja dalam sektor publik tidak selalu bersifat langsung, melainkan bekerja melalui variabel afektif seperti kepuasan kerja.

Dari sisi kebijakan, hasil penelitian menekankan pentingnya perancangan sistem peningkatan motivasi yang berbasis penghargaan kinerja, kejelasan evaluasi, serta pengelolaan beban kerja yang proporsional. Intervensi kebijakan sebaiknya difokuskan pada upaya meningkatkan kepuasan kerja sebagai pengungkit utama kinerja petugas pemungut PBB-P2.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup wilayah yang terbatas pada satu kecamatan serta penggunaan pendekatan kuantitatif cross-sectional, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah, menggunakan desain longitudinal, atau menambahkan variabel kontekstual lain seperti budaya organisasi dan sistem insentif guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan kinerja di sektor publik.

REFERENSI

Ardiansyah, A. (2022). Analisis pelaksanaan pajak bumi dan bangunan perdesaan dan perkotaan (PBB-P2) dalam meningkatkan pendapatan asli daerah (PAD). *Jurnal Ilmu Administrasi Publik, 10*(1), 45–56.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics, 18*(3), 19–31. https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S

Dwiyanto, A. (2008). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Endah Roro, S., Yuliani, D., & Puspitasari, R. (2023). Dampak beban kerja terhadap efektivitas petugas pemungut pajak daerah. *Jurnal Manajemen dan Keuangan Publik, 5*(1), 88–102.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Mahmudi. (2019). *Manajemen kinerja sektor publik* (Edisi Ketiga). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik* (Edisi Revisi). Yogyakarta: Andi.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Swedana, I. N. (2023). The role of workload and work motivation in influencing performance through job satisfaction. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 10*(2), 112–124. https://jurnal.stiepar.ac.id/index.php/jmbi/article/view/893

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management* (7th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.