

**PENGARUH MODERNISASI ADMINISTRASI PERPAJAKAN DAN ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA ACCOUNT REPRESENTATIVE DENGAN MEDIASI MOTIVASI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA SEMARANG**

**Ahmad Faris<sup>1</sup>, Yuli Budiati<sup>2</sup>, Indarto<sup>3</sup>, Fania Mutiara Savitri<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Magister Manajemen, Universitas Semarang

<sup>4</sup>Universitas Islam Negeri Walisongo

Email Korespondensi: farizfto513@gmail.com

Email: yulibudiati@usm.ac.id, indarto@usm.ac.id, faniamutiara@walisongo.ac.id

**ABSTRACT**

*The Directorate General of Taxation is the agency responsible for managing state revenues through Service Offices in each region. Employees who work in tax service offices are required to perform well for the benefit of the agency. This research functions to analyze the relationship between modernization of tax administration and job rotation on the performance of the Account Representative (AR) of the Madya Semarang Tax Service Office (KPP) with Motivation as a mediation variable. This research uses quantitative approach that use questionnaire to collect the necessary data. The sample in this study was 48, obtained through the census method. The analysis used to process the data is path analysis with SmartPLS software. The results show that whether the presence or the unpresence of Tax Administration Modernization or not, ARs are still required to perform according to the standards set by the agency and are still required to work optimally after receiving the job rotation decision. Modernization of Tax Administration can increase AR motivation. AR motivation tends to be stable after employees are rotated to a new place, but high motivation can increase AR performance significantly. The findings in this research show that optimal Tax Administration Modernization can improve AR performance supported by high AR motivation.*

**Keywords:** AR Performance, Job Rotation and Motivation, Modernization of Tax Administration

**ABSTRAK**

*Direktorat Jenderal Pajak adalah instansi yang bertanggung jawab mengelola penerimaan negara melalui Kantor Pelayanan di masing-masing daerah. Karyawan yang bekerja di kantor pelayanan pajak dituntut untuk bekerja dengan baik untuk kepentingan instansi. Penelitian ini berfungsi untuk menganalisis hubungan antara modernisasi administrasi perpajakan dan rotasi jabatan terhadap kinerja Account Representative (AR) Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang dengan Motivasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang menggunakan questionnaire untuk mengumpulkan data yang diperlukan. Sampel dalam penelitian ini adalah 48, diperoleh melalui metode sensus. Analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah analisis jalur dengan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada atau tidaknya Modernisasi Administrasi Pajak atau tidak, AR tetap dituntut untuk bekerja sesuai standar yang ditetapkan oleh agensi dan tetap dituntut untuk bekerja maksimal setelah menerima keputusan rotasi pekerjaan. Modernisasi Administrasi Pajak dapat meningkatkan motivasi AR. Motivasi AR cenderung stabil setelah karyawan dirotasi ke tempat baru, namun motivasi tinggi dapat meningkatkan kinerja AR secara signifikan. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Modernisasi Administrasi Pajak yang optimal dapat meningkatkan kinerja AR yang didukung oleh motivasi AR yang tinggi.*

**Kata kunci:** Kinerja AR, Modernisasi Administrasi Pajak, Rotasi dan Motivasi Jabatan

**PENDAHULUAN**

Pajak dalam kehidupan cukup dapat mengikuti perkembangan ekonomi sosial dengan dinamis. Hal ini dapat dibuktikan dengan diselenggarakannya reformasi perpajakan dari segi administratif secara

**Penerbit:**

**LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)**

[redaksigovernance@gmail.com](mailto:redaksigovernance@gmail.com)/[admin@lkispol.or.id](mailto:admin@lkispol.or.id)

Indexed:



berkala untuk mengikuti tuntutan dinamika kehidupan sosial ekonomi Masyarakat. Dirjen Pajak terus berupaya menyempurnakan dan optimalisasi sistem perpajakan dengan harapan untuk memudahkan operasionalisasi penyelenggaraan negara dan memudahkan para *stakeholder-stakeholder* terkait termasuk pegawai dan wajib pajak (Fadhilah, dkk, 2014). Layanan publik yang diselenggarakan oleh pemerintah meliputi berbagai sektor layanan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar bagi Masyarakat termasuk dalam memenuhi hak-hak sipil selama ini masih belum sesuai yang diharapkan. Sementara kinerja pegawai sebagai sumber daya manusia dalam sebuah organisasi perlu direncanakan agar unggul dan kompetitif (Savitri, dkk, 2022). Oleh karena itu instansi pemerintah sebagai sebuah organisasi layanan publik dituntut untuk terus meningkatkan keunggulan pegawai sebagai sumber daya manusia agar dapat memenuhi layanan sesuai dengan harapan.

*Account Representative* (AR) adalah pegawai pada instansi pajak yang bertugas membantu wajib pajak termasuk memberikan informasi dalam menyelesaikan kewajiban perpajakannya. Pelayanan dalam wujud Upaya informatif antara lain sosialisasi terkait peraturan pajak terbaru, tanya jawab mengenai perpajakan. Lebih lanjut AR juga bertugas melakukan pengawasan kepatuhan wajib pajak. Kinerja yang baik dari semua pegawai dapat mendorong organisasi dalam mencapai tujuannya. Begitupun instansi pajak yang dituntut mencapai tujuan layanan publik melalui layanan yang dilakukan oleh semua AR (Desiyanti, dkk, 2019). Di sisi lain, jumlah AR yang ada belum mencukupi dalam melayani wajib pajak, sehingga banyak dijumpai *overload* dalam menjalankan tugas dan fungsi pada tiap-tiap pegawai pajak. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Semarang memiliki wajib pajak yang banyak dan wilayah kerja yang luas sehingga berpotensi memperoleh pendapatan pajak yang besar pula. Di sisi lain, kinerja karyawan KPP Madya Semarang masih kurang maksimal karena indeks capaian tidak selalu mencapai 100%. Berikut data kinerja karyawan KPP Madya Semarang, di antaranya dapat dilihat dalam Indeks Kinerja pada tahun 2018-2021:

**Tabel 1: Indeks Kinerja Tahun 2018 – 2021 Pegawai KPP Madya Semarang**

No	Tahun	Indikator Kinerja Utama	Indeks Capaian
1	2018	Penerimaan pajak yang optimal	78,78 %
2	2019	Penerimaan pajak yang optimal	83,34 %
3	2020	Penerimaan pajak yang optimal	99,96 %
4	2021	Penerimaan pajak yang optimal	95,71%

Sumber: KPP Madya Semarang, 2023

Berdasarkan tabel 1. tentang kinerja pegawai KPP Madya Semarang di atas ditunjukkan bahwa pencapaian kinerja antara tahun 2018 s.d 2021 kurang maksimal, karena belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan setiap tahunnya sebesar 100%. Oleh karena itu, institusi terus berupaya mendorong karyawan untuk memiliki pengetahuan, keterampilan kerja, dan bertanggung jawab di bidangnya masing-masing. Adanya penerimaan yang tinggi pada masa Pandemi Covid (99,96%) menunjukkan hasil kinerja AR yang optimal di tengah adanya kondisi ekonomi masyarakat yang menurun. Namun di tahun berikutnya (2021) AR KPP Madya Semarang kurang mampu mempertahankan kinerjanya meskipun kondisi ekonomi masyarakat dalam masa pemulihan yang seharusnya justru meningkat karena pandemi mulai berakhir, hal ini nampak pada penerimaan pajak yang menurun dari tahun sebelumnya sebesar 95,71.

Program pemerintah dalam mendorong kinerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) adalah melalui reformasi perpajakan di Indonesia. Mulanya dilakukan pembenahan pegawai pajak mulai dari rekrutmen hingga memberikan pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan keterampilan dan kemampuan dalam rangka menguasai pekerjaan, memahami, dan melaksanakan aturan perpajakan yang terbaru dan berlaku. Lebih lanjut juga memperbaiki tata kerja, prosedur, disiplin, tanggung jawab hingga mental pegawai pajak (Fadhilah, dkk, 2014). Reformasi kebijakan erat dikaitkan dengan administratif, tujuan administratif meliputi mengelola upaya perubahan sesuai dengan karakteristik dan kondisi organisasi secara dinamis. Peran administrasi yang diimplementasikan oleh Dirjen Pajak dalam reformasi perpajakan telah menunjukkan banyak banyak perubahan di berbagai aspek.

Reformasi administrasi perpajakan menurut Fadhilah, dkk, (2014) adalah penyempurnaan atau perbaikan kinerja administrasi, baik secara individu, kelompok, maupun kelembagaan agar lebih efisien, ekonomis, dan cepat. Dukungan teknologi informasi sangat diperlukan hingga reformasi administrasi perpajakan ini dikatakan moderen. Sistem administrasi perpajakan modern yang merangkul kemajuan teknologi terbaru dengan berbagai modul otomatisasi kantor didukung kepatuhan pegawai pada kode etik pegawai Direktorat Jenderal Pajak dapat menunjang mekanisme pengawasan menjadi lebih efektif dan dapat meningkatkan efisiensi kerja pegawai pajak. Dalam pengelolaan SDM pemerintahan termasuk Direktorat Jenderal Pajak (DJP), rotasi pekerjaan sudah umum dilakukan. Sumpah jabatan ASN pada saat awal melamar wajib bersedia mengabdikan dan ditempatkan dimana saja. Rotasi pekerjaan penting diterapkan pada semua kanwil DJP dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian dalam organisasi. Robbins (2013) mengungkapkan rotasi pekerjaan mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi melalui penganeekaragaman kegiatan karyawan. Terlebih dalam lingkungan birokrasi dapat memutuskan atau setidaknya meminimalkan rantai korupsi, kolusi dan nepotisme. Rotasi dapat sebagai awal dalam pengembangan karir seorang pegawai (Suprayitno, dkk, 2023).

Dengan demikian modernisasi administrasi perpajakan dan rotasi pekerjaan dianggap sebagai kunci yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pajak pada KPP Madya Semarang. Semakin baik modernisasi administrasi perpajakan dan semakin efektif rotasi pekerjaan maka kinerja pegawai pajak semakin meningkat. Penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan hasil antara faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai. Modernisasi Administrasi Perpajakan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dibuktikan oleh Polii & Sondakh (2017), Saleh & Septiyeni (2014) sementara penelitian Fadhilah (2014) menunjukkan hasil yang bertentangan. Rotasi Pekerjaan yang sebelumnya diuraikan sebagai penentu keputusan partisipatif berhasil dibuktikan oleh De Megantara dkk (2019) namun hasil tersebut tidak konsisten dengan A Rizkyandi, dkk (2014).

Motivasi kerja pada pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya rotasi pekerjaan (Hormati, 2016). Lebih lanjut, Saleh dan Septiani (2014) menjelaskan adanya administrasi pajak yang moderen menjadikan pegawai pajak lebih bersemangat karena pekerjaan mereka menjadi lebih praktis dan efisien. Kedua faktor tersebut yakni modernisasi administrasi perpajakan dan rotasi pekerjaan sebagai faktor penyegaran (*refresh*) dalam meningkatkan hasil capaian kerja pegawai pajak sehingga motivasi sebagai faktor penyegaran diindikasikan dapat mengisi kesenjangan penelitian dalam memediasi hubungan antara modernisasi administrasi perpajakan dan rotasi pekerjaan terhadap kinerja (Safitri & Soliha, 2019).

Fenomena empiris yang diamati yakni permasalahan kinerja *Account Representative* yang belum sesuai dengan harapan yang ditunjukkan oleh capaian kinerja *Account Representative* yang belum optimal yang dibuktikan dengan indeks capaian yang cenderung menurun di tahun 2021. Hal ini menyebabkan target penerimaan pajak tidak tercapai yang berimbas pada capaian KPP Madya Semarang. Fenomena lain berupa penelitian terdahulu yang masih menunjukkan kesenjangan (*research gap*) yang menunjukkan faktor yang mempengaruhi kinerja masih menimbulkan kontroversi hasil. Dari kedua fenomena tersebut rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan Kinerja *Account Representative* KPP Madya Semarang. Rumusan masalah tersebut diturunkan dalam pertanyaan penelitian adalah: apakah terdapat pengaruh antara Modernisasi Administrasi Perpajakan, Rotasi Pekerjaan dan motivasi terhadap Kinerja *Account Representative* KPP Madya Semarang serta apakah terdapat pengaruh antara Modernisasi Administrasi Perpajakan dan Rotasi Pekerjaan terhadap motivasi *Account Representative* KPP Madya Semarang?.

Teori Atribusi adalah teori yang membahas tentang penyebab perilaku seseorang atau diri kita sendiri, yang mana nantinya akan membentuk suatu kesan. Kesan yang dibentuk akan ditarik kesimpulan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku orang lain. Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Purnaditya dan Rohman (2015) penentuan apakah perilaku disebabkan secara internal atau eksternal dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kekhususan, konsensus dan konsistensi. Jika ketiga hal tersebut terpenuhi, maka akan terjadi atribusi eksternal. namun jika tidak, maka akan dinyatakan sebagai akibat dari keadaan diri sendiri (atribusi internal). Kemauan pegawai pajak untuk menjalankan tugasnya terkait dengan adanya sistem modernisasi dalam administrasi perpajakan. Persepsi seseorang untuk

membuat menjalankan tugas sangat dipengaruhi oleh kondisi internal maupun eksternal dari orang tersebut. Jadi teori atribusi sangat relevan untuk menerangkan maksud tersebut. Kondisi internal pegawai pajak ketika individu merasa terdorong menjalankan tugasnya dengan kompetensi yang dimilikinya. Dari sisi eksternal pegawai pajak melaksanakan perintah dari atas termasuk menjalani perubahan yang terjadi di organisasinya inilah yang disebut dengan adanya pengaruh lingkungan sekitar (modernisasi). Dengan adanya hal demikian akan mempengaruhi perilaku seorang pegawai pajak.

## **Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja dikatakan berhasil dengan baik apabila tujuan yang diharapkan dapat dicapai dengan optimal (Desiyanti, dkk, 2019). Dalam meraih tujuan diperlukan *support system* yang mendukung. Seperti dikaji sebelumnya mengenai reformasi perpajakan yang meliputi modernisasi administrasi perpajakan memiliki tujuan salah satunya adalah dengan efisiensi kinerja. Modernisasi administrasi perpajakan tidak hanya seputar fasilitas implementasi teknologi informasi namun juga menyeluruh pada struktur, SDM hingga tata kelola. Semakin baik Modernisasi Administrasi Perpajakan Pegawai pada KPP Madya Semarang maka semakin baik pula kinerjanya. Sebaliknya semakin buruk Modernisasi Administrasi Perpajakan Pegawai pada KPP Madya Semarang, semakin kurang baik pula kinerja Pegawai tersebut. Sementara itu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Polii & Sondakh (2017) dan Saleh & Septiyeni (2014) membuktikan bahwa Modernisasi Administrasi Perpajakan memiliki pengaruh signifikan positif pada kinerja. Berdasarkan uraian diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>** = Terdapat pengaruh antara Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai.

## **Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai**

Rotasi kerja umumnya dilakukan berdasarkan alih tugas produktif dan merupakan kebijakan pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan menempatkan seorang pegawai pada suatu tugas pekerjaan sesuai dengan kecakapannya. Pertimbangan untuk melakukan langkah tersebut, antara lain berdasarkan hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*), pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik (Hormati, 2016). Rotasi pekerjaan yang baik adalah kebijakan rotasi yang tepat, artinya sebagaimana kebijakan bidang kepegawaian DJP bahwa implementasi rotasi dengan kompetensi yang sesuai akan meningkatkan kinerja pegawai fiskus lebih baik lagi. Semakin baik rotasi pekerjaan maka semakin baik kinerja *Account Representative*, sebaliknya semakin kurang baik rotasi pekerjaan semakin kurang baik pula kinerja *Account Representative*. Megantara dkk (2019) mengatakan pegawai yang mengalami rotasi pekerjaan akan memperhatikan aturan-aturan yang berlaku pada lingkungan baru sehingga akan lebih fokus lagi dalam bekerja karena menghindari kesalahan. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>** = Terdapat pengaruh antara Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai.

## **Modernisasi Administrasi Perpajakan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai *Account Representative* KPP Madya Semarang**

Ciri khas Sistem Administrasi Perpajakan adalah adanya pelaksanaan kontrol sebagai tugas utama dari *Account Representative* terhadap pelayanan penyelesaian hak wajib pajak sebagai pelaksanaan kewajiban oleh wajib pajak. Juga untuk tugas konsultasi, apabila wajib pajak memerlukan informasi terkait pelaksanaan hak dan kewajiban perpajakannya. Sehingga, AR berfungsi sebagai mediator antara wajib pajak dengan KPP (Saleh & Septiyani, 2014). *Account Representative* yang melaksanakan tugas tentunya senang dengan perubahan khususnya perubahan yang meringankan tugasnya meskipun harus belajar menyesuaikan. Perasaan senang ini nantinya akan menjadi dorongan dalam menjalankan tugas perpajakan. Adanya modernisasi administrasi perpajakan dapat menambah motivasi pegawai dalam bekerja. Sasaran penerapan modernisasi administrasi perpajakan salah satunya adalah pegawai pajak menjadi karyawan yang bermotivasi tinggi, kompeten, dan profesional (Polii & Sondakh, 2017). Semakin baik Modernisasi Administrasi Perpajakan Pegawai pada KPP Madya Semarang maka semakin baik pula motivasi kerjanya. Sebaliknya semakin buruk Modernisasi Administrasi Perpajakan Pegawai pada KPP Madya Semarang, semakin kurang baik pula motivasi kerjanya. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

**Penerbit:**

**LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)**  
[redaksigovernance@gmail.com](mailto:redaksigovernance@gmail.com)/[admin@lkispol.or.id](mailto:admin@lkispol.or.id)

Indexed:



**H<sub>3</sub>** = Modernisasi Administrasi Perpajakan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai *Account Representative* KPP Madya Semarang.

### **Rotasi Pekerjaan Perpajakan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai *Account Representative* KPP Madya Semarang**

Adanya rotasi pekerjaan menjadikan setiap pegawai mampu mengatasi setiap pekerjaan yang membuat senioritas berkurang. Pegawai mendapatkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka butuhkan untuk pekerjaan sehingga hasil yang diraih dapat lebih berkualitas. Rotasi pekerjaan sebagai sarana untuk mewujudkan *high performance* atau kinerja yang tinggi. Pergeseran ini tidak dilakukan secara permanen. Rotasi merupakan salah satu cara untuk menempatkan atau *staffing* pegawai (Megantara dkk, 2019). Berdasarkan uraian tersebut, rotasi pekerjaan dipandang mampu berperan dalam mempengaruhi motivasi karyawan. Semakin baik rotasi pekerjaan maka semakin tinggi motivasi *Account Representative*. Sebaliknya semakin kurang baik rotasi pekerjaan maka akan berimbas pada motivasinya. Penelitian terdahulu yang menunjukkan dukungan hubungan antara rotasi pekerjaan dan kinerja adalah Megantara dkk (2019) yang membuktikan Rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>4</sub>** = Rotasi Pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi Pegawai *Account Representative* KPP Madya Semarang.

### **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja *Account Representative* KPP Madya Semarang**

Motivasi merupakan daya dorong yang berasal dari diri maupun dari lingkungan luar individu dalam meraih hasil yang diinginkan (Hasibuan, 2012). Modal utama dari kesuksesan adalah motivasi. Motivasi yang tinggi dari pegawai harus diimbangi dengan kemampuan dan ketrampilan yang tinggi. Semakin baik motivasi individu maka semakin baik kinerja pegawai dan sebaliknya semakin rendah motivasi maka semakin rendah pula kinerja pegawai. AR dituntut memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam menjalankan tugas pelayanan dan pengawasan terhadap wajib pajak didasari semangat atau motivasi yang tinggi dalam menuntaskan pekerjaannya. Hal tersebut akan berimbas pada kinerja yang optimal. Penelitian Desiyanti dkk, (2019) menunjukkan pengaruh positif signifikan antara motivasi dengan kinerja AR. Berdasarkan pada uraian tersebut, hipotesis diajukan pada penelitian ini adalah:

**H<sub>5</sub>** = Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja *Account Representative* KPP Madya Semarang.

### **Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Motivasi**

Desiyanti, dkk (2019) mengungkapkan bahwa kinerja yang baik bila tujuan yang diharapkan dapat tercapai dengan Reformasi perpajakan yang meliputi modernisasi administrasi perpajakan memiliki tujuan salah satunya adalah dengan efisiensi kinerja. Modernisasi administrasi perpajakan tidak hanya seputar fasilitas implementasi teknologi informasi namun juga menyeluruh pada struktur, SDM hingga tata kelola. Agar tercipta efisiensi kinerja, *support system* yang mendukung perlu ada yaitu pengguna / pegawai yang termotivasi ketika menggunakannya. Semakin baik Modernisasi Administrasi Perpajakan Pegawai pada KPP Madya Semarang didukung oleh pegawai yang termotivasi maka semakin baik pula kinerjanya. Sebaliknya semakin buruk motivasi akan menurunkan pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Pegawai pada KPP Madya Semarang, terhadap kinerja Pegawai tersebut. Sementara itu penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Polii & Sondakh (2017), Desiyanti, dkk (2019) dan Saleh & Septiyeni (2014) membuktikan Modernisasi Administrasi Perpajakan memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap Kinerja. Berdasarkan uraian diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>6</sub>** = Terdapat pengaruh antara Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi.

### **Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai dimediasi Motivasi**

Rotasi pekerjaan merupakan kebijakan manajemen SDM yang berlaku di organisasi tertentu dengan struktur kepegawaian yang luas dan kompleks. Dalam melakukan rotasi pekerjaan perlu

**Penerbit:**

**LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)**  
[redaksigovernance@gmail.com](mailto:redaksigovernance@gmail.com)/[admin@lkispol.or.id](mailto:admin@lkispol.or.id)

Indexed:



dipertimbangkan placement lokasi maupun kecocokan keahlian. Pertimbangan untuk melakukan langkah tersebut, juga dapat didasarkan pada hasil penilaian kinerja, pegawai memiliki tingkat kinerja yang baik (Hormati, 2016). Rotasi pekerjaan yang baik adalah kebijakan rotasi yang tepat, artinya sebagaimana kebijakan bidang kepegawaian Dirjen Pajak bahwa implementasi rotasi dengan kompetensi yang sesuai akan meningkatkan kinerja pegawai fiskus lebih baik lagi. Semakin baik motivasi maka kebijakan rotasi pekerjaan akan dapat mengoptimalkan kinerja *Account Representative*, sebaliknya semakin kurang baik motivasi maka rotasi pekerjaan kurang dapat memberikan pengaruh pada kinerja *Account Representative*. Megantara dkk (2019) mengatakan pegawai yang mengalami rotasi pekerjaan akan memperhatikan aturan-aturan yang berlaku pada lingkungan baru sehingga akan lebih fokus lagi dalam bekerja karena menghindari kesalahan. Motif demikian akan dapat meningkatkan kinerja AR lebih maksimal. Berdasarkan uraian tersebut diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>7</sub>** = Terdapat pengaruh antara Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai melalui motivasi.

## METODE

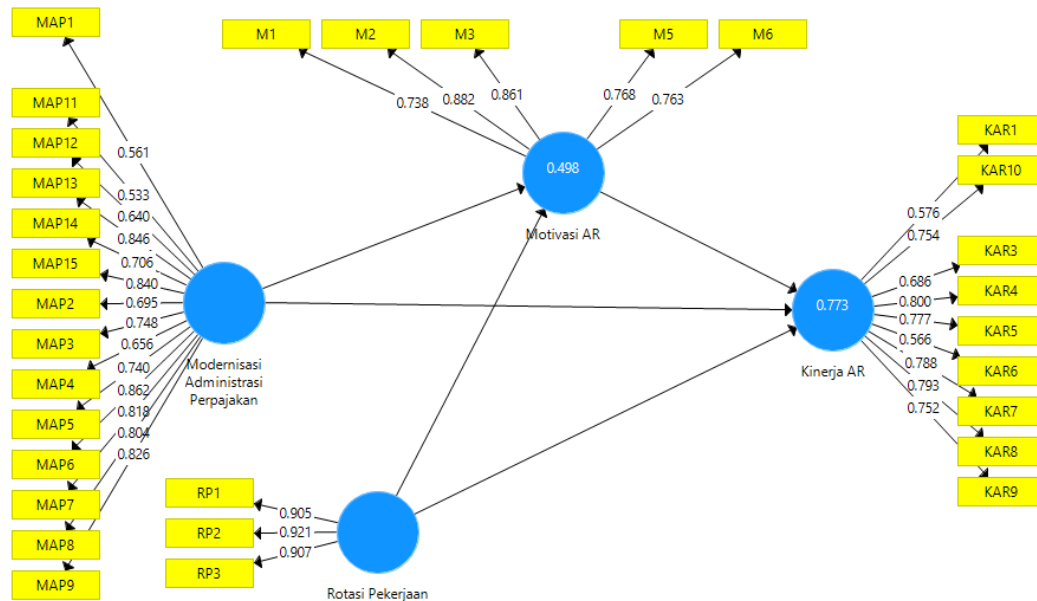
Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif dan menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer yang digunakan untuk analisa data dalam penelitian ini diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada Pegawai KPP Madya Semarang. Besaran populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai KPP Madya Semarang sejumlah 48 *Account Representative*. Teknik pengambilan sampel disini menggunakan *sensus sampling*, yaitu metode yang sampel yang diambil kepada keseluruhan jumlah anggota populasi. Pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner (pertanyaan). Metode pengumpulan kuesioner yaitu memperoleh data dengan cara memberikan daftar pertanyaan yang akan diisi (Sugiyono, 2013). Skala pengukuran dalam penelitian ini digunakan skala likert 5 tingkatan. Analisis inferensial diukur dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* untuk menguji hubungan antar variabel, baik sesama variabel maupun dengan indikator dalam model persamaan struktural (SEM) yang berbasis *variance*, dengan *software* statistik *SmartPLS*. Penggunaan *SmartPLS* 3.2 sangat dianjurkan ketika memiliki keterbatasan jumlah sampel sementara model yang dibangun kompleks. Langkah-langkah analisis data menggunakan *software SmartPLS* dengan urutan: merancang model struktural internal; merancang model pengukuran eksternal; Menyusun diagram jalur; mengkonversi diagram jalur ke sistem persamaan; mengestimasi jalur; mengevaluasi kelayakan model (*Goodness of Fit*) dan diakhiri pengujian hipotesis.

## PEMBAHASAN

### 1. Uji Instrumen

Dalam penelitian ini, pengujian validitas dilakukan terhadap 47 responden. Jika *loading factor* lebih dari 0,5, maka indikator tersebut valid dan sebaliknya. Pertanyaan /indikator yang membentuk variabel Modernisasi Administrasi Perpajakan, Rotasi Pekerjaan, Motivasi AR dan Kinerja AR adalah valid. Hal ini dibuktikan dengan nilai *loading factor* lebih dari 0,5 sesudah eliminasi indikator yang tidak valid yang tersaji pada Gambar 1. Hal ini dapat diartikan bahwa indikator tepat sebagai pengukur konstruk sesuai yang dipersyaratkan.

Gambar 1: Hasil Uji PLS Algoritma - Validitas Final



Tabel 2: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	AVE	Keputusan
Modernisasi Administrasi Perpajakan	0,944	0,549	Reliabel
Rotasi Pekerjaan	0,936	0,830	Reliabel
Motivasi	0,901	0,647	Reliabel
Kinerja AR	0,904	0,516	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 2. di atas menunjukkan bahwa seluruh variable penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *AVE* > 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini berstatus reliabel.

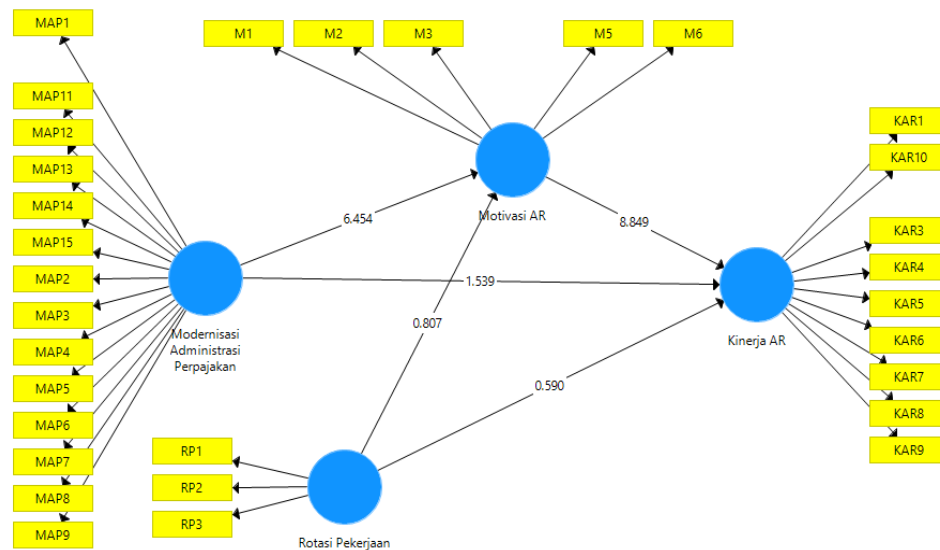
Tabel 3: Koefisien Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja AR	0.788	0.773
Motivasi AR	0.520	0.498

Sumber: Data Primer diolah, 2023

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* variabel Modernisasi Administrasi Perpajakan, Rotasi Pekerjaan mempengaruhi Motivasi sebesar 0,498. Modernisasi Administrasi Perpajakan, Rotasi Pekerjaan dan Motivasi mempengaruhi kinerja AR sebesar 0,773. Perolehan ini menjelaskan bahwa besarnya pengaruh seluruh variabel independen dapat dijelaskan 49,8% dan 77,3% terhadap variabel dependen sementara sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian. R Square total senilai 0,886 atau 88,6% dapat diartikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja AR dalam model penelitian ini didominasi oleh pengaruh variable-variabel independennya.

Gambar 2: Hasil Uji PLS Bootstrap



Berdasarkan model PLS Bootstrap di atas diketahui nilai koefisien jalur antar variabel yang ada dalam model penelitian, lebih lanjut disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4: Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Estimates	T Statistic	P Value	Keputusan
Pengaruh Modernisasi terhadap Kinerja AR	0,149	1,539	0,125	H1 Ditolak
Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja AR	-0,051	0,590	0,556	H2 Ditolak
Pengaruh Modernisasi terhadap Motivasi	0,662	6,454	0,000	H3 Diterima
Pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi	0,094	0,807	0,420	H4 Ditolak
Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja AR	0,800	8,849	0,000	H5 Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Estimasi pengaruh antara Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja AR diperoleh nilai sebesar 0,149. Pengujian hubungan variabel tersebut menunjukkan nilai 0,125 tidak signifikan ( $p > 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa Modernisasi Administrasi Perpajakan tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR, sehingga hipotesis pertama ditolak (**H1 ditolak**). Pengaruh antara Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja AR diperoleh nilai sebesar -0,051. Pengujian hubungan variabel tersebut menunjukkan nilai 0,556 signifikan ( $p > 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa Rotasi Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR, sehingga hipotesis kedua ditolak (**H2 ditolak**). Estimasi pengaruh antara Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Motivasi, diperoleh nilai sebesar 0,662. Pengujian hubungan variabel tersebut menunjukkan nilai 0,000 signifikan ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa Modernisasi Administrasi Perpajakan berpengaruh terhadap Motivasi, sehingga hipotesis ketiga diterima (**H3 diterima**). Estimasi pengaruh antara Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi, diperoleh nilai sebesar 0,094. Pengujian hubungan variabel tersebut menunjukkan nilai 0,420 tidak signifikan ( $p > 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa Rotasi Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap Motivasi, sehingga hipotesis keempat ditolak (**H4 ditolak**). Estimasi pengaruh antara Motivasi terhadap Kinerja AR diperoleh nilai sebesar 0,800. Pengujian hubungan variabel tersebut menunjukkan

Penerbit:

LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)  
[redaksigovernance@gmail.com](mailto:redaksigovernance@gmail.com)/[admin@lkispol.or.id](mailto:admin@lkispol.or.id)

Indexed:



nilai 0,000 signifikan ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja AR, sehingga hipotesis kelima diterima (**H5 diterima**).

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja AR dimediasi Motivasi diperoleh nilai nilai signifikansi sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa Motivasi memediasi pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan terhadap Kinerja AR. Motivasi yang tinggi dapat dijadikan sarana dorongan / penyemangat adanya Modernisasi Administrasi Perpajakan dalam meningkatkan kinerja AR (**H6 Diterima**). Di sisi lain, pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja AR belum berhasil dimediasi Motivasi yang memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,420 ( $p > 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi tidak dapat memediasi pengaruh Rotasi Pekerjaan terhadap Kinerja AR (**H7 Ditolak**).

## PEMBAHASAN

### Modernisasi Administrasi Perpajakan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja AR.

Ada tidaknya modernisasi administrasi perpajakan, AR tetap dituntut untuk berkinerja dengan baik dan sesuai dengan standar. Dengan adanya Modernisasi Administrasi Perpajakan yang dilakukan, diharapkan Pegawai dapat lebih cepat bekerja. Namun berdasarkan hasil analisa justru adanya modernisasi ini belum mampu secara signifikan meningkatkan kinerja AR. hal ini menjadikan perhatian bagi instansi tersendiri mengingat adanya modernisasi ini tidak murah dan membutuhkan anggaran yang cukup banyak. Beberapa kasuistik yang mengindikasikan modernisasi administrasi perpajakan belum signifikan menunjang kinerja dikarenakan adanya penyesuaian tata kelola, bisnis proses yang bersinergi dengan teknologi yang perlu di evaluasi serta kesiapan SDM dalam menempati struktur pelaksanaan tugas. Dengan adanya beban kerja yang cukup berat tersebut, meskipun efisiensi dapat tercapai namun kinerja AR cenderung tetap karena terdapat pembebanan kerja yang belum profesional. Di sisi lain ditunjang pula dengan mekanisme jenjang karir yang kurang sesuai dengan penilaian kinerja sebagaimana indeks terendah dari modernisasi administrasi perpajakan “mekanisme jenjang karir” yang berada pada katagori sedang. Pertanyaan terbuka mengkonfirmasi bahwa dalam pelaksanaan modernisasi administrasi perpajakan masih dijumpai beberapa kendala antara lain pelayanan belum sepenuhnya di modernisasi, administrasi belum terintegrasi antara permihinan WP dengan tindak lanjut KPP, basis data kurang valid, proses penyesuaian terhadap teknologi, kekuatan server e-filling, e-faktur masih kurang dan saat ini Instansi Pajak sudah lepas dari Kemenkeu. Oleh karena itu Semakin baik Modernisasi Administrasi Perpajakan kinerja AR cenderung tetap. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Polii & Sondakh (2017) dan Saleh & Septiyeni (2014) membuktikan bahwa Modernisasi Administrasi Perpajakan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hal ini juga tidak sejalan oleh penelitian Saleh & Septiyani (2014) yang mengungkapkan Modernisasi Administrasi Perpajakan berguna agar Pegawai dapat bekerja lebih efisien dan tepat sasaran.

### Rotasi Pekerjaan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja AR.

AR di tempat kerja baru pasca dirotasi cepat menyesuaikan lingkungan kerja karena deskripsi pekerjaan yang sama. Selain itu, AR dituntut pula untuk progresif dalam mengikuti ritme kerja di tempat kerja baru agar dapat mencapai target instansi dengan kooperatif dan koordinatif bersama tim baru. Dalam hal ini tuntutan AR untuk bekerja sesuai SOP tetap berlaku meskipun AR mengalami rotasi kerja. AR tetap diarahkan agar dapat mempertahankan performa kerja yang optimal. Pertanyaan terbuka mengkonfirmasi bahwa pegawai yang sudah berpengalaman apanila dirotasi di tempat baru akan memulai lagi penyesuaian di tempat kerja baru yang dapat dikatakan tidak mudah dan tidak cepat. Setelah mampu beradaptasi akan tetap bekerja sesuai standar. Pegawai yang di rotasi belum dapat fokus dengan kinerja mereka melainkan masih fokus pada perubahan biaya hidup, perubahan lingkungan kerja dan penyesuaian kompetensi. Oleh karena itu, Semakin baik atau rendah Rotasi Pekerjaan, kinerja AR cenderung tetap. Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian penelitian Megantara dkk (2019) yang menjelaskan bahwa Rotasi Pekerjaan sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karena Rotasi Pekerjaan sebagai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dengan didapatkannya peningkatan kemampuan, pengetahuan dan menghindari kejenuhan kerja.

## **Modernisasi Administrasi Perpajakan Berpengaruh Terhadap Motivasi.**

Modernisasi administrasi perpajakan menurut Polii dan Sondakh (2017) merupakan program pengembangan sistem dalam perpajakan terutama pada bidang administrasi yang dilakukan instansi yang bersangkutan guna memaksimalkan penerimaan pajak Negara. Pemanfaatan program pengembangan sistem dalam perpajakan yang tepat didukung dengan keahlian pegawai yang mengoperasikannya dapat meningkatkan motivasi pegawai yang bersangkutan. AR berfungsi sebagai jembatan atau mediator antara wajib pajak dengan KPP (Saleh & Septiyani, 2014). *Account Representative* diharapkan mampu dan antusias mengikuti dinamika perubahan teknologi yang bersinergi dengan budaya birokrasi khususnya perubahan yang meringankan tugasnya meskipun harus belajar menyesuaikan. Antusiasme ini nantinya akan menjadi dorongan dalam menjalankan tugas perpajakan sehingga semakin baik Modernisasi Administrasi Perpajakan akan semakin tinggi motivasi kerja AR. Adanya modernisasi administrasi perpajakan dapat menambah motivasi pegawai dalam bekerja. Berdasarkan jawaban dari pertanyaan terbuka, beberapa AR merespon kendala sejauh ini dapat diatasi dan beberapa AR lain menyampaikan tidak ada kendala terkait pelaksanaan Modernisasi Administrasi Perpajakan. Adanya reformasi administrasi perpajakan tersebut menambah semangat AR dalam bekerja dengan mengemban nilai-nilai sebagai ASN di Instansi Pajak. Indeks tertinggi Modernisasi Administrasi Perpajakan berada pada penegakan kode etik yang menjadi sarana memperoleh kepercayaan masyarakat. Item tersebut menjelaskan bahwa AR yang teguh berpegang pada nilai dan kode etik akan lebih baik dalam bekerja secara kompak bersama tim dalam meningkatkan citra instansi sebagaimana indeks tertinggi kinerja AR (Kekompakan). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sasaran penerapan modernisasi administrasi perpajakan salah satunya adalah pegawai pajak menjadi karyawan yang bermotivasi tinggi, kompeten, dan profesional (Polii & Sondakh, 2017).

## **Rotasi Pekerjaan Tidak Berpengaruh terhadap Motivasi.**

Terdapat faktor yang mempengaruhi timbulnya motivasi seorang pegawai salah satunya yaitu promosi. Promosi merupakan bagian dari jenis mutasi pekerjaan. Indeks terendah berada pada kejenuhan bekerja yang berada dalam katagori sedang, respon AR mengenai pernyataan "Pekerjaan di KPP yang baru membuat saya lebih giat bekerja" menunjukkan respon rata-rata yang artinya biasa saja /cukup dalam bekerja. Item tersebut menjelaskan AR rela jauh dari keluarga saat dirotasi hanya demi menjalankan tugas negara sesuai dengan sumpah jabatan ASN. Hal ini tidak sebanding dengan yang didapatkan mengingat peluang karir di kantor baru tidak jauh berbeda dengan kantor sebelumnya. Posisi Kasie dan Kabid sangat minim serta peningkatan golongan masih belum jelas kemungkinan ketercapaiannya. Dengan menerima keputusan rotasi pada posisi yang sama ternyata membuat AR belum cukup termotivasi. Semakin baik Rotasi Pekerjaan maka Motivasi kerja AR cenderung tetap. Penelitian ini belum konsisten dengan hasil penelitian Megantara dkk (2019) yang membuktikan Rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi kerja

## **Motivasi AR Berpengaruh Terhadap Kinerja AR.**

Semakin baik motivasi kerja maka semakin baik pula kinerja AR. Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja AR. Lebih lanjut, tinggi rendahnya motivasi pegawai merupakan energi yang mendorong, mempertahankan dan mengarahkan perilaku dimana hal tersebut merupakan salah satu faktor yang menunjang kinerja AR. Pegawai yang termotivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kedisiplinan (Hasibuan, 2012). Indeks tertinggi berada pada item M1 dan M2 sebesar 87,7 (tanggung jawab dan kesungguhan tekad). Pegawai cenderung termotivasi menyelesaikan pekerjaannya karena memiliki kewajiban moral dengan penuh tanggung jawab serta kesungguhan dalam menjalankan tugas. Respon AR berdasarkan pertanyaan terbuka antara lain tingginya motivasi AR dikarenakan statusnya sebagai ASN pelayan publik yang mendapatkan amanah dan kepercayaan dari masyarakat, niat ibadah dalam bekerja, niat mencari nafkah untuk anak istri dan menunaikan kewajiban atas imbalan yang diberikan instansi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Desiyanti dkk (2019) yang menjelaskan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

## **Modernisasi Administrasi Perpajakan Berpengaruh Terhadap Kinerja AR Dengan Mediasi Motivasi AR.**

Berdasarkan pertanyaan terbuka, responden mengungkapkan bahwa keluarga menjadi motivasi utama dalam bekerja. Sementara respon Pegawai lainnya berasal dari eksternal antara lain kompensasi, fasilitas, dan tunjangan-tunjangan yang diperlukan khususnya tunjangan lokasi. Polii dan Sondakh (2017) menjelaskan adanya perubahan pada sistem administrasi bertujuan adanya efisiensi kerja dengan adanya pengembangan sistem / program dalam perpajakan terutama pada bidang administrasi yang dilakukan instansi yang bersangkutan guna memaksimalkan penerimaan pajak Negara. Pengembangan ini perlu didukung dengan keahlian user / pegawai yang menggunakannya sehingga dapat meningkatkan motivasi individu yang bersangkutan. Ketika tidak ada dukungan tersebut justru malah mempersulit pegawai kemudian menjadikan pegawai demotivasi. Pegawai yang demotivasi akan menurun kinerjanya. Semakin baik motivasi pegawai dapat mendukung pengaruh modernisasi administrasi perpajakan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dan sebaliknya motivasi yang rendah akan membuat kurang efektifnya modernisasi administrasi perpajakan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Adanya program / sistem baru seperti *e-faktur*, *e-billing*, *e-form* dan sebagainya membuat kinerja lebih efisien namun terkadang sistem down dan base data kurang valid sehingga diperlukan pengecekan manual untuk memastikan kevalidan data. Pemutakhiran perlu dilakukan secara rutin agar pengembangan yang dilakukan dapat tepat sasaran dan berdaya guna sehingga pegawai sangat termotivasi karena adanya pengembangan program tersebut dapat membantu kinerja pegawai dengan tuntas dan baik.

## **Rotasi Pekerjaan Berpengaruh Terhadap Kinerja AR Tidak Di Mediasi Motivasi AR.**

Rotasi kerja umumnya dilakukan berdasarkan alih tugas produktif dan merupakan kebijakan pimpinan organisasi untuk meningkatkan produktivitas, dengan menempatkan seorang pegawai pada suatu tugas pekerjaan sesuai dengan kecakapannya. Namun hasil penelitian membuktikan bahwa motivasi AR tidak terbukti memediasi rotasi pekerjaan terhadap kinerja AR. Pegawai yang termotivasi dapat meningkatkan produktivitas kerja dan kedisiplinan (Hasibuan, 2012). Namun kenyataannya kebijakan rotasi menjadi suatu hal yang mandatori yang berlaku bagi semua pegawai. Berdasarkan pertanyaan terbuka. Pegawai yang dirotasi cenderung kurang termotivasi akrena jauh dari keluarga, namun tetap ada tuntutan untuk menjalankan tugas sesuai standar. Tinggi rendahnya motivasi pegawai (AR), AR tetap menjalankan SK rotasi dan tetap bekerja sesuai dengan arahan pimpinan.

## **KESIMPULAN**

Untuk meningkatkan kinerja AR adalah dengan mengoptimalkan Modernisasi Administrasi Perpajakan yang baik serta menjaga motivasi AR, motivasi AR mampu memediasi Modernisasi Administrasi Perpajakan dalam meningkatkan kinerja. Dengan demikian tata kelola instansi perpajakan di KPP Madya Semarang menjadi lebih efektif dan pelayanan lebih efisien. Ada tidaknya Modernisasi Administrasi Perpajakan yang ada, AR tetap dituntut untuk berkinerja baik dan sesuai standar yang ditetapkan oleh instansi. AR tetap dituntut bekerja dengan optimal setelah menerima keputusan rotasi kerja. Modernisasi Administrasi Perpajakan dapat meningkatkan motivasi AR. Motivasi AR cenderung stabil pasca dirotasi ke tempat baru. Motivasi AR dapat meningkatkan Kinerja AR secara signifikan. Modernisasi Administrasi Perpajakan yang optimal dapat meningkatkan kinerja AR dengan ditunjang oleh motivasi AR yang tinggi. Kinerja AR tetap pasca di rotasi di tempat kerja baru meskipun AR memiliki motivasi yang tinggi saat bekerja.

AR sebagai seorang pegawai ASN dapat termotivasi apabila dalam menjalankan tugas mendapatkan dukungan dari organisasi salah satunya dengan adanya modernisasi administrasi perpajakan dan refreshment kerja berupa sistem rotasi pekerjaan. Dalam penelitian ini, adanya modernisasi administrasi perpajakan sebagai salah satu dukungan organisasi dari eksternal yang diharapkan mampu memotivasi pegawai pajak sebagai faktor internal agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien dimanapun pegawai tersebut bekerja. Dorongan dari dalam diri sebagai sebuah semangat menjadi kunci untuk menyelesaikan kendala-kendala yang timbul saat ada perubahan di dalam organisasi. Adanya komponen kekhususan ini menimbulkan respon atas perubahan dalam organisasi.

**Penerbit:**

**LKISPOL (Lembaga Kajian Ilmu Sosial dan Politik)**  
[redaksigovernance@gmail.com](mailto:redaksigovernance@gmail.com)/[admin@lkispol.or.id](http://admin@lkispol.or.id)

Indexed:



Hal ini terkait dalam teori atribusi yang diungkapkan oleh Lasmi (2021) yang menerangkan respon seseorang atas adanya kekhususan internal dan eksternal dari modernisasi dan motivasi yang mampu meningkatkan kinerja AR.

Modernisasi Administrasi Perpajakan tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR. Pemanfaatan dan pelaksanaan modernisasi administrasi perpajakan yang berjalan saat ini masih sebatas pelayanan kepada wajib pajak, kedepannya diharapkan dapat membantu meringankan tupoksi AR seperti meminimalkan end user *computing* dan penafsirannya serta modernisasi pada tahapan pengawasan dan proses akhir. Berdasarkan indikator terendah modernisasi administrasi perpajakan ada pada mekanisme jenjang karir, hal ini dapat diupayakan adanya evaluasi bersama bidang kepegawaian agar pegawai pajak dapat berkembang melalui modernisasi administrasi karir pegawai dalam melayani publik. Rotasi Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap Kinerja AR. Semakin baik atau rendah Rotasi Pekerjaan, kinerja AR cenderung tetap. ASN diharapkan tetap mematuhi kebijakan rotasi dan berkomitmen penuh dalam menjalankan tugas dimanapun ditempatkan. Pengikatan komitmen diperlukan dengan menjelaskan poin-poin rotasi beserta *insentive* nya pada klausul pakta integritas. Adanya *insentive* ini diharapkan dapat meminimalkan kejenuhan kerja sebagaimana indikator terendah dari rotasi kerja.

Modernisasi Administrasi Perpajakan berpengaruh terhadap Motivasi. Semakin baik Modernisasi Administrasi Perpajakan akan semakin tinggi motivasi kerja AR. Optimalisasi Teknologi Informasi diperlukan untuk pemutakhiran teknologi dalam mengkolaborasikannya dengan kegiatan administratif perpajakan sehingga tetap menjaga sistem administrasi tetap moderen, ramah user dan tetap lancar guna membantu kinerja yang efektif dan efisien. Salah satu caranya dengan selalu mengupdate teknologi yang digunakan dan mensosialisasikan SOP-SOP tata kerja baru serta aturan-aturan normatif. Pegawai pajak tidak obsesi dalam berprestasi mengingat kontribusi yang diberikan pada suatu kantor pelayanan akan tetap dituntut berkontribusi pada kantor pelayanan yang baru. Oleh karena itu agar AR bersemangat untuk berprestasi perlu diadakan sistem reward yang dapat dikonversi dalam remun pegawai. Rotasi Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap motivasi. Semakin baik Rotasi Pekerjaan maka Motivasi kerja AR cenderung tetap. Kepegawaian diharapkan mengarahkan seluruh AR agar tetap profesional ketika bekerja dan mematuhi kode etik dimanapun berdin. Pihak kepegawaian diharapkan mengevaluasi kembali rotasi yang dapat memotivasi AR misalnya *insentive* penempatan di lokasi yang relatif jauh dari *homebase*, peluang promosi hingga fasilitas kedinasan (Rumah dinas, biaya pindah sekolah anak dan sebagainya).

Motivasi AR berpengaruh terhadap Kinerja AR. Semakin baik motivasi kerja maka semakin baik pula kinerja AR. Pihak kepegawaian instansi pajak diharapkan meningkatkan motivasi karyawan dengan menyelenggarakan *outing* pegawai secara rutin yang biasa disebut dengan Internalisasi Corporate Value (ICV). Modernisasi Administrasi Perpajakan berpengaruh terhadap kinerja AR dengan mediasi motivasi AR. Mengingat motivasi berhasil memediasi Modernisasi administrasi perpajakan dalam menunjang kinerja AR maka diharapkan kepegawaian mampu mengidentifikasi administrasi perpajakan yang dapat memotivasi AR pasca dilakukan modernisasi dengan riset / survey lebih lanjut. Komponen modernisasi yang tidak dapat meningkatkan kinerja diharapkan ditemukan dari hasil riset dan menjadi bahan evaluasi untuk meningkatkan kinerja. Rotasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja AR tidak di mediasi motivasi AR. AR di lingkungan KPP Madya Semarang diharapkan tetap menjaga integritas dan profesionalitas kerja dengan menerapkan budaya DJP dalam melayani wajib pajak.

Nilai koefisien determinasi variabel yang mempengaruhi Kinerja AR dapat dikatakan moderate (0,773) dan Nilai koefisien determinasi variabel yang mempengaruhi Motivasi AR dapat dikatakan rendah (0,498) menunjukkan bahwa model cukup terbatas dalam menjelaskan kinerja AR. Selain itu banyak indikator variabel yang tidak valid seperti dalam variabel Modernisasi Administrasi Perpajakan pada Indikator MAP10, Motivasi pada indikator M4 dan pada variabel kinerja AR pada indikator KAR11 dan KAR2. Selain itu banyak hipotesis yang tidak terbukti termasuk salah satu hubungan mediasi yang gagal terbukti. Penelitian yang akan datang diharapkan menambah variabel bebas dalam penelitian misalnya seperti *insentive*, kepemimpinan dan integritas. Berdasarkan koefisien determinasi yang rendah nampak bahwa Modernisasi Administrasi Perpajakan dan Rotasi Pekerjaan mempengaruhi motivasi sangat rendah mengingat kedua faktor tersebut merupakan faktor eksternal namun ketika di

periksa efek ke kinerja AR cukup naik signifikan apabila motivasi ditambahkan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu diharapkan penelitian selanjutnya lebih di spesifikasikan motivasi seperti apa yang mampu meningkatkan kinerja. Kemudian mengingat rotasi pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja AR, diharapkan penelitian selanjutnya menurunkan konsep rotasi lebih spesifik ke dalam 3 komponen yaitu mutasi, promosi dan demosi. Penetapan indikator diharapkan melalui analisis faktor dan pre survei secara komprehensif agar tidak memunculkan ambiguitas kepada responden saat menjawab pertanyaan.

## REFERENSI

- Desiyanti, N. M. I., Negara, I. W. S., & Yuniasih, N. W. (2019). Pengaruh Pelatihan, Motivasi Kerja, Profesionalisme, Dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Account Representative (Studi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar)
- Fadhilah, M. F. (2014). Pengaruh reformasi administrasi perpajakan terhadap kinerja Fiskus (studi pada fiskus (pegawai pajak) KPP pratama Batu) (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Hasibuan, S. P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi Revisi*. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Hormati, T. (2016). Pengaruh budaya organisasi, rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Emba Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(2).
- Lasmi, N. W. (2021). Pengaruh Kesadaran, Sanksi Perpajakan, dan Modernisasi Sistem Administrasi Perpajakan Terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Orang Pribadi Di Kantor Pelayanan Pajak Denpasar Timur. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4 (Special Issue 1), 291-299.
- Megantara, I., Suliyanto, S., & Purnomo, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1).
- Polii, C. M., & Sondakh, J. (2017). Pengaruh Modernisasi Administrasi Perpajakan Terhadap Kinerja Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kotamobagu. *Jurnal EMBA Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).
- Robbins, S. P., (2013). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons.
- Saleh, M., & Septiyeni, S. (2014). Analisis Penerapan Modernisasi Administrasi Perpajakan Dan Implikasinya terhadap Kinerja Account Representative. *Jurnal Dinamika Akuntansi dan Bisnis*, 1(1), 81-91.
- Savitri, F. M., Hasanah, A. U., Fasa, A. M., & Mahesti, S. L. (2022). Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 2(1), 16-29.
- Sugiyono, D. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Suprayitno,
- Suprayitno, Yuli Budiati, Indarto Indarto, and Fania Mutiara Savitri. "Pengaruh Pengembangan Karier Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada Kpp Pratama Batang." *GOVERNANCE: Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal dan Pembangunan* 10, no. 1 (2023).