

## IMPLEMENTASI KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK RIAU DAN KEPULAUAN RIAU

Sri Indarti<sup>1</sup>, Susi Hendriani<sup>2\*</sup>, Subhanzuhri Dalimunthe<sup>3</sup>

1) Manajemen, Universitas Riau

2) Manajemen, Universitas Riau

Jln. Pattimura N. Gobah Pekanbaru, 28131

Email : susi.hendriani@ymail.com

3) Manajemen, Universitas Riau

### ABSTRACT

*This study aimed to determine the effect of variable awards program, mutation, and employee relations and simultaneous partial effect on job satisfaction and job satisfaction variables influence on employee commitment in the Regional Office of Directorate General of Taxation Riau and Riau Islands. On the basis of these objectives, the award program variables, mutation, and labor relations are independent variables and employee satisfaction is the dependent variable. The next variable become independent variable employee satisfaction and employee commitment is the dependent variable. The population in this study were the employees of the Directorate General of Taxation Office of Riau and Riau Islands, amounting to 83 people, but the number of respondents who gave the response was a number 71. Data collection techniques used were questionnaires and interviews. Tests carried out using statistical test multiple linear regression analysis. To test the value of job satisfaction obtained R square of 0.74, which means 74% variation in job satisfaction can be explained by variations of the three independent variables, namely the award program, mutation, and employee relations while the remaining 26% are caused by other variables outside the model. To test the commitment of employees obtained value R square of 0.628, which means 62.8% variable employee commitment can be explained by the variable job satisfaction while the remaining 37.2% were caused by other variables outside the model. Testing is done with the degree of confidence (level of confidencet) 95% or  $\alpha = 0.05$ . The results showed also that the awards program variables, the mutation has a positive and significant impact on job satisfaction while the employee relationship has a positive but not significant effect on job satisfaction. Furthermore, the results showed that job satisfaction variables have positive and significant impact on employee commitment.*

*Keyword : Awards program, mutation, Employee Relations, Job Satisfaction, Employee Commitment*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang

Penerimaan negara, terutama pajak, bagi sebuah negara merupakan darah bagi terlaksananya pemerintahan. Dengan adanya penerimaan pajak tersebut, pemerintah suatu negara dapat merencanakan pembangunan dan keberlangsungan pemerintahan. Di Indonesia, penerimaan pajak dari tahun ke tahun dituntut untuk terus tumbuh dan kontribusinya semakin besar bila dibandingkan dengan penerimaan lainnya. Institusi negara yang bertanggung jawab dalam penerimaan pajak di Indonesia adalah Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Penerimaan pajak yang menjadi tanggung jawab Direktorat Jenderal Pajak adalah Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Penjualan Barang Mewah, Pajak Bumi dan Bangunan dan Bea Materai.

Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau merupakan unit organisasi dibawah Direktorat Jenderal Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mempunyai tugas utama mengumpulkan penerimaan pajak dengan wilayah kerja Propinsi Riau dan Kepulauan Riau. Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No. 247 Pekanbaru. Tanggung jawab untuk mengumpulkan penerimaan negara ini perlu didukung dengan sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi. Agar dapat mewujudkan kinerja yang tinggi perlu diciptakan kepuasan kerja karyawan di dalam banyak aspek baik internal maupun eksternal. Namun pada kenyataannya, dalam pelaksanaan tugas sehari-hari terdapat beberapa indikasi adanya ketidakpuasan karyawan Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau. Hal ini dapat dilihat dari adanya keluhan-keluhan untuk dapat bekerja di daerah asal, dan kurangnya kerjasama antarbidang. Ketidakpuasan kerja tersebut di atas berdampak pada kurangnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Munculnya keengganan-keengganan dan rendahnya partisipasi karyawan dalam kegiatan yang dilaksanakan Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau menunjukkan komitmen karyawan yang rendah.

Teori kepuasan kerja Herzberg dalam Rivai (2004) yang dikenal dengan Teori Dua Faktor menyatakan bahwa para pekerja dalam melaksanakan tugasnya dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor motivasi dan faktor pemeliharaan. Faktor motivasi terdiri dari pekerjaan itu sendiri, prestasi kerja, promosi, pengakuan, dan tanggung jawab. Sedangkan faktor pemeliharaan terdiri dari rekan kerja, gaya penyeliaan, hubungan antarkaryawan, kondisi lingkungan fisik kerja, kebijaksanaan perusahaan, gaji, dan keamanan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen karyawan dalam organisasi saling berhubungan. Karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar (Mathis dan Jackson, 2006).

Dari faktor-faktor yang tersebut pada Teori Kepuasan Kerja Herzberg, permasalahan yang berhubungan dengan kepuasan kerja di Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau diduga disebabkan oleh faktor-faktor program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja karyawan. Selanjutnya permasalahan pada kepuasan kerja tersebut akan berpengaruh terhadap komitmen karyawan pada organisasi.

#### Rumusan Masalah

1. Apakah terdapat pengaruh program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja karyawan secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh program penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah terdapat pengaruh hubungan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan?

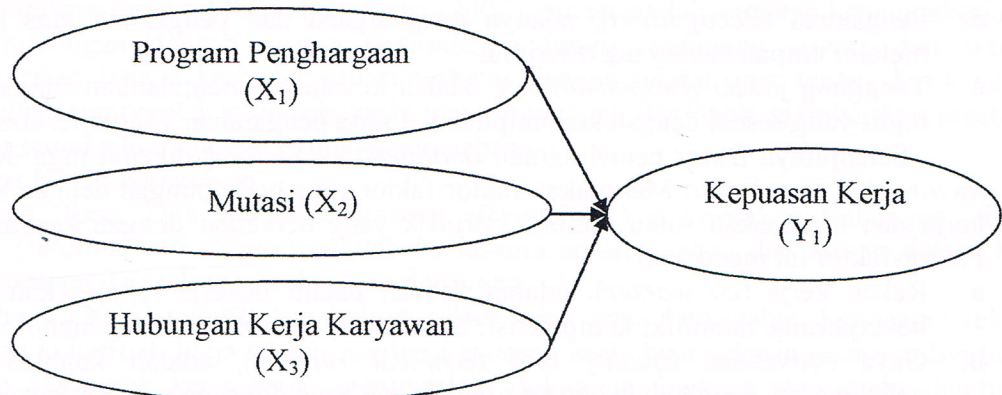
#### Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Mengetahui pengaruh program penghargaan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Mengetahui pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Mengetahui pengaruh hubungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
5. Mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan.

#### Kerangka Pemikiran

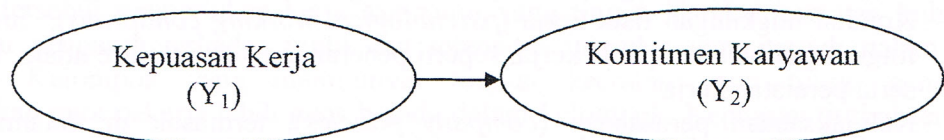
Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini adalah keadaan kepuasan kerja karyawan yang belum terpenuhi yang mengakibatkan rendahnya komitmen karyawan, dengan model sebagai berikut:

Model 1:



Sumber: *Motivator Hygiene Theory* Herzberg (Robbin:2003)

Model 2:



Sumber: Mathis dan Jackson (2006)

### Hipotesis Penelitian

- H1 : Program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.  
 H2 : Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.  
 H3 : Hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.  
 H4 : Program penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.  
 H5 : kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan.

### TINJAUAN PUSTAKA

Hardiyansyah (2012) menyatakan bahwa pemanfaatan sumber daya manusia aparatur sangat memegang peranan penting dalam organisasi sektor publik. Suatu hal yang penting adalah memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Prinsip pemanfaatan sumber daya manusia yang terbaik adalah prinsip *satisfaction* yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi sehingga semakin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain.

#### Kepuasan Kerja

Robbin (2003) menyatakan Teori dua faktor (*Motivator Hygiene Theory*) Herzberg mengemukakan bahwa para pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor motivasi dan faktor pemeliharaan (*maintenance factors*). Faktor motivasi adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap individu yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya (elemen pekerjaan itu sendiri) dan merupakan sumber kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut mencakup:

- Pekerjaan itu sendiri (*The work itself*), menyangkut karakteristik dari pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan tersebut menantang, menarik ataukah justru membosankan.
- Prestasi kerja (*Achievement*), adanya kesempatan untuk menunjukkan prestasi yang lebih baik dari sebelumnya yang diperoleh melalui usaha dan kemampuan.
- Promosi (*Promotion*) tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan dan



- d. Pengakuan (*Recognition*), adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja melalui umpan balik yang diterima.
- e. Tanggung jawab (*Responsibility*), adalah kewajiban menjalankan fungsi jabatan dan tugas yang sesuai dengan kemampuannya serta pengarahan yang diterima.

Selanjutnya faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dikenal juga dengan *hygiene factors* atau *dissatisfier*. Merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan kerja dan merupakan suatu faktor ekstrinsik yang berkaitan dengan keadaan pekerjaan. Faktor-faktor ini mencakup :

- a. Rekan kerja (*co worker*), adalah apakah dalam bekerja rekan-rekan dapat diajak bekerjasama, memiliki kompetensi, bersahabat, dan saling tolong menolong.
- b. Gaya penyeliaan (*quality and technical support*), adalah kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima para karyawan dari atasan.
- c. Hubungan antar karyawan (*relation with others*), adalah kerjasama antarbawahan dan atasan dalam hal tolong menolong dan saling memberikan dorongan.
- d. Kondisi lingkungan fisik kerja (*psychological working conditions*), meliputi kondisi lingkungan baik tempat bekerja, seperti penerangan, temperature udara, kualitas udara, serta peralatan kerja.
- e. Kebijaksanaan perusahaan (*company policies*), termasuk di dalamnya mengenai administrasi, dan prosedur kerja yang diterapkan perusahaan, peraturan-peraturan kebijaksanaan perusahaan, dan tindakan yang diambil perusahaan untuk kepentingan karyawan.
- f. Gaji (*salary pay*), adalah imbalan jasa berupa uang yang dibawa oleh karyawan sesuai dengan jenis dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.
- g. Keamanan kerja (*job security*), berupa kejelasan dari pekerjaan yang dipegang, kelangsungan pekerjaan, jaminan hari tua, tunjangan-tunjangan, tingkat kepangkatan, serta kedudukan dalam organisasi.

### Penghargaan

Dessler (2005) menyatakan penghargaan dapat berupa pembayaran uang secara langsung (upah, gaji, insentif, bonus) dan dapat pula berupa ganjaran bukan uang. Luthan (2006) menyatakan gaji merupakan bentuk penghargaan penting yang tidak perlu dipertanyakan lagi. Akan tetapi, ini bukan sekadar cara dimana organisasi dapat memberi penghargaan. Selain uang, bentuk penghargaan untuk mengidentifikasi dan memberi penghargaan kinerja yang luar biasa menjadi hal vital. Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2005) penghargaan, pengakuan atau *recognition* atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah. Penghargaan dalam bentuk piagam akan menjadikan perangsang yang lebih kuat dibandingkan dengan hadiah berupa barang atau bonus.

Program penghargaan penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Disamping pertimbangan tersebut, penghargaan juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya penghargaan mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat (Sulistiyani dan Rosidah, 2003).

### Mutasi

Hasibuan (2007) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam





Selanjutnya menurut Sastrohadiwiryo (2002) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

#### Hubungan Kerja Karyawan

Dalam Teori Dua Faktor, Herzberg (Rivai, 2004) menyatakan hubungan antar karyawan (*relation with others*), adalah kerjasama antarbawahan dan atasan dalam hal tolong menolong dan saling memberikan dorongan.

Luthans (2006) menyatakan bahwa rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja. Kelompok kerja yang baik membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Baiknya hubungan antara rekan kerja sangat besar artinya bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim yang tinggi. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratn yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok. Kepuasan timbul terutama berkat kurangnya ketegangan, kurangnya kecemasan dalam kelompok dan karena lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pekerjaan.

#### Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan terhadap organisasi dapat didefinisikan dengan dua cara yang berbeda. Cara pertama diajukan oleh Porter (dalam Panggabean, 2004) yang mengatakan bahwa komitmen adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu. Di lain pihak, Becker (dalam Panggabean, 2004) menggambarkan bahwa komitmen sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja).

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja (*turnover*). Kepuasan kerja dan komitmen karyawan dalam organisasi saling berhubungan. Karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar.

Luthans (2006) menyatakan sebagai sikap, komitmen organisasi paling sering didefinisikan sebagai berikut:

1. keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu,
2. keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi,
3. keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Dengan kata lain, hal ini merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

## METODOLOGI PENELITIAN

### Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau yang berlokasi di Jalan Jenderal Sudirman No. 247, Pekanbaru.

### Desain Penelitian

Penelitian akan dilakukan dengan memberikan kuisioner kepada responden. Sebelum memberikan kuisioner tersebut, terlebih dahulu telah diadakan wawancara dengan li lokasi penelitian.



Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode diskriptif kuantitatif. Metode ini menjelaskan dan menguraikan pengaruh program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan secara kuantitatif dengan melakukan uji statistik model regresi linier berganda, dengan bentuk persamaan:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \dots\dots\dots \text{(Persamaan 1)}$$

Keterangan:

- $Y_1$  = Variabel terikat 1, yaitu Kepuasan Kerja
- $X_1$  = Variabel bebas 1, yaitu Program Penghargaan
- $X_2$  = Variabel bebas 2, yaitu Mutasi
- $X_3$  = Variabel bebas 3, yaitu Hubungan Kerja Karyawan
- a = Konstanta regresi
- b = Koefisien regresi
- e = Faktor pengganggu

dan,

$$Y_2 = a + b_1Y_1 + e \dots\dots\dots \text{(Persamaan 2)}$$

Keterangan:

- $Y_2$  = Variabel terikat 2, yaitu Komitmen Karyawan
- $Y_1$  = Variabel bebas 1, yaitu Kepuasan Kerja
- a = Konstanta regresi
- b = Koefisien regresi
- e = Faktor pengganggu

**Operasionalisasi Variabel**

Operasionalisasi variabel yang diteliti dapat dilihat pada tabel berikut:

No	Variabel Penelitian	Sub Variabel	Indikator	Skala
1	Kepuasan Kerja (adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Robbin, 2003)	Exit	- Karyawan memiliki keinginan untuk pindah kantor	Ordinal
		Voice	- Karyawan mengungkapkan perasaannya perihal kepuasan kerja	Ordinal
		Kesetiaan (Robbin, 2003)	- Karyawan memiliki kesetiaan terhadap organisasi	Ordinal
2	Program Penghargaan (adalah penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berprestasi berdasarkan variasi dalam kualitas yang dimiliki karyawan berupa kemampuan, keterampilan dan pengalaman. Saydam, 2003)	Objektifitas	- Program penghargaan didasarkan pada kinerja - Program Penghargaan diberikan pada waktu yang tepat dan tetap	Ordinal
		Konsistensi	- Program Penghargaan diberikan sesuai dengan keinginan karyawan	Ordinal
		Kesesuaian (Saydam, 2003)		Ordinal
3	Mutasi (adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Hasibuan, 2007).	Objektifitas	- Mutasi didasarkan pada pola yang jelas	Ordinal
		Pengembangan Karyawan	- Mutasi memberi nilai tambah bagi karyawan - Mutasi mampu menghilangkan kejenuhan karyawan	Ordinal
		Efektifitas Kerja (Hasibuan, 2007)		Ordinal
4	Hubungan Kerja Karyawan (adalah kerjasama antarbawahan dan atasan dalam hal tolong menolong dan saling memberikan	Rekan Kerja yang bersahabat	- Hubungan dengan rekan kerja cukup hangat	Ordinal
		Kerjasama	- Kerjasama antarbidang terjalin dengan baik - Pimpinan dan rekan kerja memberi solusi terhadap	Ordinal

No	
5	

Jenis o  
J  
diperol  
a. Dat  
kep  
b. Dat  
buk  
Dir  
Popula  
P  
Jendera  
Kepala  
berjum  
Teknik  
T  
a. Wav  
kary  
b. Kue  
Kan  
Teknik  
P  
tanggap  
-

ANAL  
Penguj  
Penguj



No	Variabel Penelitian	Sub Variabel	Indikator	Skala
		Bantuan (Luthans, 2006)	pekerjaan	Ordinal
5	Komitmen Karyawan (adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi. Mathis dan Jackson, 2006)	<i>Affective Commitment</i>  <i>Continuance Commitment</i>  <i>Normative Commitment</i> (Luthans, 2006)	- Keterikatan secara emosional  - Keinginan tetap bekerja di organisasi  - Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi	Ordinal  Ordinal  Ordinal

### Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian ini adalah penelitian survey (lapangan). Sedangkan sumber data yang diperoleh adalah sebagai berikut :

- Data primer, adalah data yang diperoleh secara langsung melalui pemberian kuisisioner kepada karyawan Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau.
- Data sekunder, adalah data telah tersedia. Data tersebut berupa literatur seperti buku-buku pendapat para ahli maupun laporan tentang kepegawaian di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau tidak termasuk para pejabat eselon III (6 orang Kepala Bidang/Bagian) dan eselon II (Kepala Kantor Wilayah) sehingga jumlah responden berjumlah 83 orang.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan secara langsung dengan karyawan Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau.
- Kuesioner atau angket, yaitu daftar pertanyaan tertulis yang diberikan kepada karyawan Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau.

### Teknik Analisa Data

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuisisioner kepada responden. Jawaban/tanggapan responden diberi nilai sebagai berikut:

- Untuk pilihan STS (Sangat Tidak Setuju) diberi nilai 1,
- Untuk pilihan TS (Tidak Setuju) diberi nilai 2,
- Untuk pilihan R (Ragu-Ragu) diberi nilai 3,
- Untuk pilihan S (Setuju) diberi nilai 4,
- Untuk pilihan SS (Sangat Setuju) diberi nilai 5.

## ANALISIS DATA

### Pengujian Kepuasa Kerja Pengujian Secara Simultan

Tabel 1. Hasil uji simultan  
 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 <sup>a</sup>	.751	.740	2.311689

a. Predictors: (Constant), Hubungan\_Kerja, Program\_Penghargaan, Mutasi Penelitian, 2013



Berdasarkan Tabel 1 di atas, diperoleh koefisien korelasi berganda variabel bebas dan terikat adalah sebesar  $(R) = 0,867$ . Berarti, variabel program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja karyawan secara bersama-sama mempunyai hubungan yang kuat dan positif. Koefisien determinasi ( $R\ square$ ) = 74,0% artinya variabel program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja karyawan dapat menjelaskan kepuasan kerja sebesar 74,0% sedangkan 26,0% dijelaskan oleh variabel selain variabel program penghargaan, mutasi, dan hubungan kerja karyawan.

Tabel 2. Hasil uji simultan  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1082.008	3	360.669	67.492	.000 <sup>a</sup>
	Residual	358.042	67	5.344		
	Total	1440.049	70			

a. Predictors: (Constant), Hubungan\_Kerja, Program\_Penghargaan, Mutasi

b. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Berdasarkan Tabel 2 di atas, diperoleh kesimpulan bahwa Program Penghargaan, Mutasi, dan Hubungan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Sig < 0,05$ ).

### Pengujian Secara Parsial

Tabel 3. Hasil uji parsial  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.674	.955		4.893	.000
	Program_Penghargaan	.359	.174	.300	2.064	.043
	Mutasi	.520	.171	.451	3.036	.003
	Hubungan_Kerja	.157	.153	.149	1.029	.307

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Berdasarkan Tabel 3 di atas, maka:

- Variabel program penghargaan memiliki nilai signifikan 0,043 ( $< 0,05$ ) sehingga disimpulkan bahwa program penghargaan secara parsial mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja;
- Variabel mutasi memiliki nilai signifikan 0,003 ( $< 0,05$ ) sehingga disimpulkan bahwa mutasi secara parsial mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja;
- Variabel hubungan kerja memiliki nilai signifikan 0,307 ( $> 0,05$ ) sehingga disimpulkan bahwa hubungan kerja karyawan secara parsial mempunyai hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selanjutnya untuk persamaan 1 di atas diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_1 = 4,674 + 0,359 X_1 + 0,520 X_2 + 0,157 X_3 \dots\dots\dots \text{(Hasil Persamaan 1)}$$



### Pengujian Komitmen Karyawan

Tabel 4. Hasil uji hipotesis

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.796 <sup>a</sup>	.633	.628	2.647052

a. Predictors: (Constant), Kepuasan\_Kerja

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Berdasarkan Tabel 4 di atas, diperoleh koefisien korelasi variabel bebas dan terikat adalah sebesar  $(R) = 0,796$ . Berarti, variabel kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat dan positif. Koefisien determinasi ( $R\ square$ ) = 62,8% artinya variabel kepuasan kerja dapat menjelaskan komitmen karyawan sebesar 62,8% sedangkan 37,2% dijelaskan oleh variabel selain variabel kepuasan kerja.

Selanjutnya uji hipotesis dilakukan untuk melihat hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat dan dihasilkan data sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil uji hipotesis

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.294	1.271		2.592	.012
	Kepuasan_Kerja	.761	.070	.796	10.916	.000

a. Dependent Variable: Komitmen\_Karyawan

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Berdasarkan Tabel 5 di atas, maka:

- Variabel kepuasan kerja memiliki nilai signifikan 0,000 ( $<0,05$ ) sehingga disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap komitmen karyawan;

Dengan demikian untuk persamaan 2 di atas diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y_2 = 3,294 + 0,761 Y_1 \dots\dots\dots \text{(Hasil Persamaan 2)}$$

### PEMBAHASAN

#### Pengaruh program penghargaan terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa program penghargaan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Teori Dua Faktor Herzberg dalam Robin (2003:173), salah satu faktor kepuasan kerja adalah pengakuan (*recognition*) yaitu adanya penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja melalui umpan balik yang diterima. Selanjutnya Maslow (Sri Indrastuti, 2012:58) mengemukakan bahwa titik berat dalam teori kebutuhan adalah fakta bahwa karyawan di tempat kerja punya motivasi yang berbeda-beda. Salah satu kebutuhan yang penting dalam mencapai kepuasan kerja dan motivasi kerja adalah kebutuhan akan penghargaan.

Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan oleh Maryantina, 2005, pada Hotel Mutiara Merdeka Pekanbaru menyimpulkan bahwa secara parsial variabel pengakuan dan program penghargaan secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa program penghargaan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja baik yang terjadi di sektor swasta/bisnis maupun di sektor publik.

Hasil penelitian menunjukkan program penghargaan yang masih belum optimal dan signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.



Semakin baik program penghargaan yang dijalankan akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan begitu pula sebaliknya. Dengan demikian, hasil penelitian yang menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan program penghargaan terhadap kepuasan kerja di Kanwil DJP Riau dan Kepri sesuai dengan teori yang ada dan sesuai dengan penelitian terdahulu. Bagi karyawan Kanwil DJP Riau dan Kepri, program penghargaan yang dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan penilaian yang benar merupakan sebuah kebutuhan. Direktorat Jenderal Pajak telah memberikan kompensasi finansial yang cukup baik bagi karyawannya sehingga, berdasarkan teori kebutuhan Maslow, memenuhi kebutuhan dasar karyawan sudah bukan merupakan tujuan utama bekerja bagi karyawan Kanwil DJP Riau dan Kepri. Kebutuhan karyawan telah meningkat dari sekedar memenuhi kebutuhan fisiologis menjadi kebutuhan akan adanya penghargaan.

#### **Pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa mutasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sastrohadiwiryo (2002:247) mengemukakan mutasi bertujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam. Selanjutnya hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ria Intan dan Silvana, 2012, menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai negeri sipil Kota Malang dipengaruhi oleh mutasi jabatan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui juga bahwa pola mutasi belum cukup jelas walaupun tidak dapat dikatakan tidak baik. Ada dua kemungkinan mengapa pola mutasi dinilai belum cukup jelas oleh karyawan yaitu pola mutasi tersebut memang belum memiliki pola yang jelas atau karyawan tidak mengetahui pola mutasi yang ada. Dengan demikian untuk mengatasi penilaian yang belum baik perihal pola mutasi perlu juga diadakan sosialisasi dan penjelasan-penjelasan yang berhubungan dengan mutasi tersebut. Walaupun karyawan telah mengikat perjanjian untuk bersedia di tempatkan di seluruh wilayah di Indonesia namun alangkah bijaksananya bila terdapat aturan dan pola yang jelas perihal mutasi tersebut karena berdasarkan hasil penelitian di atas ternyata mutasi mempunyai pengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian yang menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan mutasi terhadap kepuasan kerja di Kanwil DJP Riau dan Kepri sesuai dengan teori yang ada dan sesuai dengan penelitian terdahulu. Dengan belum optimalnya pelaksanaan mutasi berpengaruh pada belum baiknya tingkat kepuasan kerja karyawan.

#### **Pengaruh hubungan kerja terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa hubungan kerja karyawan mempunyai hubungan yang positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Teori Dua Faktor Herzberg (Robbin, 2003;173) menyatakan bahwa menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan bukan merupakan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Faktor-faktor ini terdiri dari pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memperoleh penghargaan dan promosi.

Sedangkan *dissatisfies* adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis dan kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan. Faktor ini terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpersonal, kondisi kerja dan status



Selanjutnya dilakukan penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja. Hasil penelitian Perawang menunjukkan bahwa hubungan Herzberg merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian, tidak signifikan dan Kepri. Seluruh hasil penelitian diembankan untuk membantu langsung mengaktifkan keinginan kerja yang telah lama yang telah media elektronik. Pengaruh Be yang menyatakan Karyawan pula sebagai H kepuasan. Demikian kepuasan D karyawan sesuai c Pada K komitmen rendah Kanwil Karyawan tersebut sangat



Selanjutnya Teori Kepuasan Kerja Motivator-Hygiene (M-H) Herzberg mengemukakan bahwa untuk mendatangkan kepuasan kerja karyawan, yang perlu dilakukan organisasi adalah meningkatkan terpenuhinya faktor *satisfies*, dan kurang sependapat dengan meningkatkan terpenuhinya faktor *dissatisfies* atau *hygiene*, karena hal tersebut hanya akan menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Masri Sembiring, 2005, di PT IKPP Perawang menyimpulkan bahwa hubungan rekan kerja secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa hubungan kerja karyawan mempunyai hubungan yang positif namun tidak signifikan sesuai dengan Teori *Motivator-Hygiene* Herzberg (Rivai, 2004:45), karena hubungan kerja karyawan sesungguhnya bukan merupakan faktor untuk mendapatkan kepuasan kerja tetapi lebih kepada faktor untuk menghindari adanya ketidakpuasan kerja. Teori tersebut di atas juga mengemukakan bahwa ketidakpuasan dan kepuasan kerja merupakan hal yang berbeda dan bukan merupakan suatu variabel yang kontinu. Selanjutnya perbaikan dalam hubungan kerja karyawan akan mengurangi rasa ketidakpuasan karyawan walaupun tidak sampai memberikan kepuasan karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian yang menunjukkan hubungan yang positif namun tidak signifikan hubungan kerja karyawan terhadap kepuasan kerja di Kanwil DJP Riau dan Kepri sesuai dengan teori yang ada walaupun berbeda dengan penelitian terdahulu. Seluruh karyawan Kanwil DJP Riau dan Kepri bekerja sesuai dengan *job description* yang diembannya. Sifat pekerjaan yang ada di Kanwil DJP Riau dan Kepri tidak terlalu menuntut keterlibatan bidang/karyawan lain sehingga, secara umum, karyawan dapat langsung bekerja tanpa menunggu aktivitas bidang/karyawan lain. Hal ini juga yang mengakibatkan interaksi antarbidang/antarkaryawan tidak sering terjadi dan selanjutnya mengindikasikan kenyataan bahwa karyawan merasa tidak terlalu peduli dengan hubungan kerja antarkaryawan selama hal itu tidak mengganggu tugas atau pekerjaannya. Interaksi yang jarang terjadi tersebut juga dimungkinkan terjadi dengan adanya sistem informasi yang telah dijalankan dengan baik sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan melalui media elektronik.

#### **Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap komitmen karyawan. Mathis dan Jackson (2006:100) menyatakan kepuasan kerja dan komitmen karyawan dalam organisasi saling berhubungan. Karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen dan demikian pula sebaliknya.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muhadi (2007) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Demikian pula dengan hasil penelitian Merry Christiana, 2010, yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti mempengaruhi komitmen organisasional secara positif.

Dengan demikian hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan Kanwil DJP Riau dan Kepri mempunyai hubungan yang positif dan signifikan sesuai dengan teori di atas dan mempunyai hasil yang sama dengan penelitian terdahulu. Pada Kanwil DJP Riau dan Kepri, kurangnya kepuasan kerja mengakibatkan kurangnya komitmen karyawan. Wujud dari rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat dilihat dari rendahnya keterlibatan dan partisipasi karyawan dalam acara dan kegiatan yang diadakan Kanwil DJP Riau dan Kepri seperti *in house training* dan *internalisasi corporate value*. Karyawan terkesan cenderung menolak untuk mengikuti dan mengisi acara dan kegiatan tersebut sedangkan komitmen terdahulu yang sesungguhnya memiliki nilai dan pengetahuan yang





## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Program penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Program penghargaan yang secara umum belum dijalankan dengan baik mengakibatkan karyawan belum mendapatkan kepuasan kerja.
2. Mutasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Mutasi yang secara umum belum dijalankan dengan baik mengakibatkan karyawan belum mendapatkan kepuasan kerja.
3. Hubungan kerja karyawan mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Hubungan kerja yang belum baik mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
4. Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Belum tercapainya kepuasan kerja karyawan Kanwil DJP Riau dan Kepri mengakibatkan komitmen karyawan belum berada pada tingkat yang diharapkan

### Saran

1. Program penghargaan perlu dilaksanakan secara rutin untuk semua tingkat jabatan/posisi dan dilaksanakan dengan objektif. Program penghargaan hendaknya didasarkan pada objektifitas dan kriteria yang jelas seperti didasarkan pada kinerja pada satu atau beberapa tahun penilaian dan dilaksanakan setiap tahun untuk seluruh posisi/jabatan karyawan. Bila pelaksanaan tidak dapat mencakup seluruh posisi karyawan untuk setiap tahun, maka hendaknya diterbitkan aturan yang menegaskan jadwal pelaksanaan untuk setiap posisi karyawan dan jangka waktu penilaian yang tegas. Selanjutnya aturan tersebut disosialisasikan kepada seluruh karyawan agar karyawan tahu dan mengerti maksud diadakannya program penghargaan tersebut. Kompensasi yang diterima karyawan juga harus memenuhi kebutuhan karyawan. Misalnya, karyawan yang mendapat penghargaan memiliki prioritas dalam mutasi atau promosi jabatan.  
Selain program penghargaan yang dilaksanakan secara nasional, Kanwil DJP Riau dan Kepri hendaknya melaksanakan program penghargaan sendiri sehingga karyawan merasa semakin dihargai oleh unit organisasinya sendiri.
2. Pola mutasi harus jelas dan memerlukan konsistensi dalam pelaksanaannya. Keinginan karyawan untuk dapat bekerja di tempat asal (*home base*) hendaknya diperhatikan dengan tidak melupakan komposisi karyawan dalam organisasi. Dengan demikian untuk mengakomodir komposisi karyawan yang sesuai dan keinginan untuk bekerja di tempat asal maka konsistensi pelaksanaan pola mutasi merupakan hal yang sangat penting.
3. Hubungan kerja karyawan harus dapat diciptakan menjadi lebih harmonis. Kanwil DJP Riau dan Kepri perlu melakukan kegiatan yang dapat mempererat rasa kebersamaan dan kekeluargaan karyawan. Kegiatan *Internalisasi Corporate Value* yang rutin dilaksanakan setiap tahun hendaknya dapat dijadikan kesempatan untuk menciptakan rasa kebersamaan dan kekeluargaan tersebut. Kegiatan *Internalisasi Corporate Value*, bila mungkin dilaksanakan, hendaknya tidak hanya diikuti karyawan sendiri namun juga mengikutkan keluarga karyawan sehingga terjalin suasana kekeluargaan dan kehangatan. Kegiatan-kegiatan yang bersifat informal perlu segera diadakan. Kegiatan tersebut antara lain dapat berupa perkumpulan berdasarkan hobi seperti olahraga, dan perkumpulan informal lainnya.





### DAFTAR PUSTAKA

- Arvian, Puguh. 2010. *"Analisis Pengaruh Promosi, Hubungan Kerja, dan Kondisi Tempat Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan."* (Studi kasus pada bidang teknik PT Ciputra Jakarta).
- As'ad, Moh. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Ayub, Nadia. 2011. *"The Relation Between Work Motivation and Job Satisfaction"*. *Pakistan Business Review* Juli 2011.
- Danish, Rizwan Qaiser. 2010. *"Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation : An Empirical Study from Pakistan"*, *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No.2.
- Gaouzali, Saydam. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Suatu Pendekatan Mikro)*. Jakarta: Djambatan.
- Ghazali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro
- Hardiyansyah. 2012. *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Hasibuan, M. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Intan Ria, Silvana. 2010. *"Pengaruh Mutasi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Malang"*.
- Luthans, F. 2006. *Organizational Behavior*. New York: The McGraw-Hill Co., Inc.
- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito, Alex. 2002. *Manajemen Personalial*. Edisi Revisi, Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Rahmaningsih, 2007. *Jurnal Sumber Daya Manusia : Tentang Kepemimpinan Mempengaruhi Kepuasan Kerja*.
- Robbin, P. Stephen. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Rr. Retno Wulansari K, Siti Haerani, Ria Mardiana. 2012. *"Pengaruh Budaya Organisasi dan Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja di PT Pelindo IV Makassar."*
- Santosa dan Azhari, 2005. *Analisis Statistik Penelitian*. Yogyakarta: Andy.
- Siswanto Sastrohadiwiryono, 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sondang, P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sunyoto, Danang. 2011. *Analisis Regresi dan Uji Hipotesis*. Yogyakarta: CAPS.
- Teguh Sulistiyani Ambar dan Rosidah, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Graha Ilmu.

