

TESIS

**PENGARUH REMUNERASI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR
PAJAK DI KOTA MAKASSAR**

*THE WRITING OF "THE INFLUENCE OF REMUNERATION, MOTIVATION, AND
JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE TAX OFFICES IN
MAKASSAR CITY*

Oleh:

**HARIS BAKARING
A012221061**



**MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH REMUNERASI, MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR PAJAK DI KOTA MAKASSAR MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Disusun dan diajukan oleh

HARIS BAKARING
NIM. A012221061

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **24 Agustus 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

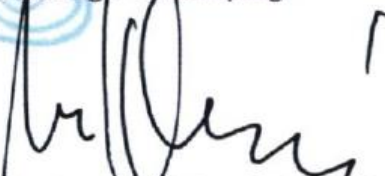
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si
NIP. 197509092000121001

Pembimbing Pendamping



Dr. Wardhani Hakim, SE., M.Si
NIP. 197205251997022001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP. 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Haris Bakaring
Nim : A012221061
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : Magister (S2)

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul "**PENGARUH REMUNERASI, MOTIVASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PAJAK DI KOTA MAKASSAR**".

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 24 Agustus 2023

Yang Menyatakan,

Materai 10000

HARIS BAKARING

PRAKATA

Puji Syukur saya haturkan pada Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan dengan baik tesis ini yang berjudul **“Pengaruh Remunerasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar”**.

Tesis ini merupakan hasil pemikiran dan karya penulis yang dapat disusun dengan baik atas bantuan dari berbagai pihak sehingga penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

Prof.Dr.Musran Munizu,SE.,M.Si.,CIPM sebagai pembimbing I yang telah membimbing dan mengarahkan penulis mulai dari awal hingga selesainya penyusunan tesis ini.

Dr.Hj.Wardhani Hakim,SE.,M.Si sebagai pembimbing II yang juga telah banyak meluangkan waktu dan tempat dalam penyusunan tesis ini. Beliau dengan penuh perhatian dan ketelitian mengarahkan dan membimbing penulis dalam penyusunan tesis ini.

Prof.Dr.H.Syamsu Alam,SE.,M.Si.,CIMP ,Prof.Dr.Otto Payangan,SE., M.Si, dan Dr.Mursalim Nohong, SE.,M.Si.,CRA.,CRP.,CWM sebagai tim penguji yang telah banyak memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dalam rangka penyempurnaan penyusunan tesis ini.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar beserta staf yang telah banyak memberikan bantuan berupa

fasilitas dan pelayanan yang baik selama menjadi mahasiswa Pascasarjana Program Magister Manajemen .

Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar dan dosen yang telah banyak mengajar serta mendidik penulis untuk menjadi manusia yang mandiri dan penuh rasa tanggung jawab dalam peningkatan Sumber Daya Manusia yang lebih baik.

Rekan mahasiswa Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah bersama-sama sepenenderitaan dan seperjuangan selama studi.

Istriku tercinta dan anak-anakku serta semua pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.

Mudah-mudahan hasil penelitian ini dan ilmu yang diperoleh penulis dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.

Terima kasih

Makassar, September 2023
Penulis

HARIS BAKARING

ABSTRAK

HARIS BAKARING. *Pengaruh Remunerasi, Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Moderasi* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Wardhani Hakim).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar dan mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pajak di Kota Makassar, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak di kota Makassar, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada kantor pajak di Kota Makassar, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh remunerasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Populasi adalah seluruh pegawai pajak di Kota Makassar sebanyak 449. Jumlah sampel sebanyak 112 orang. Teknik penarikan sampel menggunakan *random sampling*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Remunerasi melalui kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar. Motivasi melalui kepuasan kerja berpengaruh tidak secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar.

Kata kunci: remunerasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.



ABSTRACT

HARIS BAKARING. *The Effect of Remuneration and Motivation on Employees' Performance at the Tax Office in Makassar City Through Job Satisfaction as a Moderating Variable* (supervised by Musran Munizu and Wardhani Hakim).

The aims of this study are to determine and analyze the effect of remuneration on employees' performance at the Tax Office in Makassar City, to determine and analyze the effect of motivation on job satisfaction at the Tax Office in Makassar City, to determine and analyze the effect of job satisfaction on employees' performance at the Tax Office in Makassar City, to find out and analyze the effect of motivation on employees' performance at the Tax Office in Makassar city, to find out and analyze the effect of job satisfaction on employees' performance at the Tax Office in Makassar city, to find out and analyze the effect of remuneration through job satisfaction on employees' performance at Tax Office in Makassar city. The populations in this study were all tax officials in the city of Makassar, consisting of 449 people and the total sample was 112 people determined using random sampling technique. The analytical method used was multiple regression analysis. The results of the study show that remuneration has a significant effect on employees' job satisfaction at the Tax Office in Makassar City; motivation has a significant effect on job satisfaction at the Tax Office in Makassar City; remuneration has a significant effect on employees' performance at the Tax Office in Makassar City; motivation has a significant effect on significant effect of employees' performance at the Tax Office in Makassar city; job satisfaction has a significant effect on the performance of employees at the Tax Office in Makassar city; remuneration through job satisfaction has a significant effect on employees' performance at the Tax Office in Makassar city, and motivation through job satisfaction has no significant effect on the employees' performance at the Tax Office in Makassar city.

Keywords: remuneration, motivation, job satisfaction, employees' performance



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
PRAKATA	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	10
B. Remunerasi	17
C. Motivasi	23
D. Kepuasan Kerja	28
E. Kinerja	36
F. Penelitian Terdahulu	42
G. Kerangka Konseptual	46
H. Hipotesis	48

BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Rancangan Penelitian	49
B. Waktu dan Lokasi Penelitian	49
C. Populasi dan Sampel	50
D. Jenis dan Sumber Data	51
E. Teknik Pengumpulan Data	51
F. Definisi Operasional	52
G. Teknik Analisis	53
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	61
A. Sejarah Singkat	61
B. Daftar Unit Kerja Kantor Pusat dan Unit Vertikal DJP	68
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	72
A. Deskripsi Responden	72
B. Uji Instrumen Penelitian	76
C. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	80
D. Uji Asumsi Klasik	86
E. Analisis Regresi	88
F. Pembahasan Hasil	90
G. Keterbatasan Penelitian	104
BAB IV SIMPULAN DAN SARAN	105
A. Simpulan	105
B. Saran	105
DAFTAR PUSTAKA DAN LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Target dan realisasi pajak	7
Tabel 2.1 Tunjangan kegiatan tambahan berdasarkan grading	19
Tabel 2.2 Tunjangan Kegiatan Tambahan	20
Tabel 5.1 Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin	72
Tabel 5.2 Deskripsi responden berdasarkan umur	73
Tabel 5.3 Deskripsi responden berdasarkan masa kerja	74
Tabel 5.4 Deskripsi responden berdasarkan tempat kerja	74
Tabel 5.5 Deskripsi responden berdasarkan pendidikan	75
Tabel 5.6 Uji validitas variabel remunerasi	76
Tabel 5.7 Uji validitas variabel motivasi	77
Tabel 5.8 Uji validitas variabel kepuasan kerja	78
Tabel 5.9 Uji validitas variabel kinerja pegawai tahap pertama	79
Tabel 5.10 Uji validitas variabel kinerja pegawai tahap kedua	80
Tabel 5.11 Kategori nilai rata-rata (mean) instrumennya	81
Tabel 5.12 Deskripsi variabel remunerasi	81
Tabel 5.13 Deskripsi variabel motivasi	82
Tabel 5.14 Deskripsi variabel kepuasan kerja	84
Tabel 5.15 Deskripsi variabel kinerja pegawai	85
Tabel 5.16 Uji multikolonieritas variabel penelitian	86
Tabel 5.17 Uji normalitas variabel penelitian	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsep remunerasi	22
Gambar 2.2 Kerangka konseptual	48
Gambar 5.1 Grafik rata-rata penilaian responden	86
Gambar 5.2 Uji heterokedastisitas	87

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Reformasi Birokrasi di Kementerian Keuangan mulai bergulir sejak tahun 2007. Tiga pilar penting dari reformasi ini yakni: strukturisasi organisasi, perbaikan proses bisnis (*Standard Operating Procedure*) dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Sebagai salah satu unit eselon I terbesar dibawah Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) merupakan unit eselon I pelaksana reformasi birokrasi ini yang paling sering disorot kinerjanya oleh masyarakat karena kontributor terbesar penerimaan pemerintah dalam Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN) dari sektor pajak. Dengan total pegawai diseluruh Indonesia kurang lebih 35.000 orang (60% dari total pegawai Kemenkeu), tentulah sebagai suatu organisasi, DJP harus menyesuaikan pengelolaan Sumber Daya Manusiannya dengan target kinerja yang ingin dicapai dan terus ditingkatkan.

Permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu organisasi menuntut untuk diperhatikan, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu organisasi serta sebesar apapun modal organisasi, karyawan dalam organisasilah yang pada akhirnya yang menjalankan. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan

organisasi tidak tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu organisasi akan menentukan maju atau mundurnya organisasi.

Banyak faktor yang mempengaruhi seseorang karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan jalannya organisasi atau perusahaan tentunya diwarnai oleh perilaku individu yang merasa berkepentingan dalam kelompoknya masing-masing. Perilaku individu yang berada dalam organisasi atau perusahaan tentunya sangat memengaruhi organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung, hal ini akibat adanya kemampuan individu yang berbeda-beda dalam menghadapi tugas atau aktivitasnya. Setiap manusia atau seseorang selalu mempertimbangkan perilakunya terhadap segala apa yang diinginkan agar dapat tercapai tanpa menimbulkan konflik baik secara individu maupun kelompok, sehingga kinerja dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Vroom (dalam Handayani, 2001), tingkat sampai sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut sebagai "*level of performance*". Porter & Lawler (dalam Handayani, 2001) menyatakan bahwa "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Kinerja pegawai mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau suatu instansi.

Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam. Dessler (1992) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Nawawi (dalam Retnaningsih, 2007) menyatakan bahwa kegiatan peningkatan kinerja produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan.

Pemberian remunerasi kepada pegawai diharapkan dapat memberikan umpan balik kepada organisasi (kinerja yang lebih baik). Remunerasi kepada karyawan dapat memberikan semangat kepada pegawai dalam bekerja, sehingga dapat memberikan dampak kepada organisasi. Wakil Sekretaris Jenderal Transparansi International Indonesia (TII) Luki Djani (dalam Tribunnews, 2012) mengatakan, remunerasi pegawai tidak bisa mencapai kemungkinan penghasilan tambahan yang akan diterima pegawai. Luki mengatakan, instrumen lain tersebut misalnya seperti proses negosiasi antara wajib pajak dengan pegawai penerima pajak dilaksanakan terbuka, dan ada orang ketiga yang independen. Selain itu,

konsultan pajak diharapkan bukan dari mantan pegawai pajak, agar bisa obyektif.

Tertangkapnya sejumlah oknum Ditjen Pajak Kementerian Keuangan belakangan ini tidak berarti remunerasi itu gagal. Remunerasi itu, hanya bagian kecil dari reformasi yang berlangsung di tubuh Ditjen Pajak. Institusi ini pun menilai mereka telah mencapai banyak hal seiring dengan reformasi yang dilakukannya. Kompas (2012). Dedi (dalam Kompas, 2012) menerangkan, perubahan di Ditjen Pajak harus dilakukan karena organisasi tersebut sangat dinamis. Sebab itu perlu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan itu sendiri. Kedua, lanjut dia, dalam reformasi, proses bisnis disederhanakan sehingga betul-betul orientasinya kepada pelayanan. Terakhir, reformasi menyentuh pembenahan manajemen sumber daya manusia. Salah satu komponen dalam pembenahan manajemen SDM adalah remunerasi. Indikator keberhasilan remunerasi menunjang kinerja SDM pun bisa terlihat dari capaian Ditjen Pajak menghasilkan penerimaan negara dari pajak. "Kita sekarang penerimaan di tahun 2011 itu peningkatannya 20 persen. Kita bisa mengumpulkan uang Rp 872,6 triliun, dan nanti besok (tahun 2012), Rp 1.032,57 triliun.

Capaian lainnya yakni jumlah wajib pajak sekarang ada minimal 20 juta. Jauh meningkat drastis dari tahun 2006 yang baru ada sekitar 4 juta wajib pajak. Ditjen Pajak punya sejumlah penilaian baik dari lembaga independen. Ada lembaga yang berbicara pelayanan dan integritas. Ia bilang, hampir semuanya mengatakan kinerja institusi baik dalam hal

integritas, pelayanan, dan *law enforcement*. Penilaian integritas dari Komisi Pemberantasan Korupsi pada tahun 2011. Indeks integritas Ditjen Pajak mendapatkan skor 7,65 dari skala 0-10, Dedi (dalam Kompas, 2012). Panitia Kerja Perpajakan DPR menyatakan penghentian remunerasi untuk pegawai pajak sudah final. "Sudah diputuskan, remunerasi untuk pegawai pajak harus dihentikan. Keputusan ini sudah final, meskipun kami sampai sekarang masih bekerja, Liputan6 (2010).

Motivasi karyawan takkalah lebih pentingnya dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Motivasi adalah kemauan untuk memberikan upaya lebih untuk meraih tujuan organisasi, yang disebabkan oleh kemauan untuk memuaskan kebutuhan individual (Robbins, 1996). Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan-kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Dengan motivasi yang tinggi akan menciptakan sebuah komitmen terhadap apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (McNeese–Smith *et al*, 1993).

Motivasi merupakan faktor yang paling menentukan bagi seorang pegawai dalam bekerja. Meskipun kemampuan dari pegawai maksimal disertai dengan kelengkapan fasilitas yang memadai, namun jika tidak ada motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut maka pekerjaan itu tidak akan

berjalan sebagaimana yang diharapkan. Di samping itu pemberian motivasi oleh pimpinan secara intensif juga sangat diperlukan dalam rangka pembinaan pegawai serta merupakan sarana yang dapat menerapkan teori motivasi yang tepat dalam menggerakkan para bawahan, merupakan hal yang teramat penting baginya untuk mengenal para anak buahnya.

Kepuasan kerja sebagai bentuk reaksi yang dirasakan karyawan banyak mendapat perhatian dikalangan peneliti. Kepuasan kerja sangat penting artinya baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Bidang ini sangat menarik perhatian para akademisi maupun para praktisi perusahaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk perilaku kerja karyawan yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Locke, dalam Vanderberg dan Lance, 1992). Kepuasan kerja ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual.

Witt dan Nye (1992) sebagian besar penelitian dibidang kepuasan kerja didasarkan atas dua asumsi dasar. Pertama, kepuasan kerja merupakan determinan potensial untuk memprediksi tingkat absensi, perpindahan, kinerja dan perilaku di luar kerja (*extrarole behavior*). Kedua, bahwa antesenden-antesenden utama sikap-sikap kerja dapat dipengaruhi oleh kemampuan yang dimiliki manajemen perusahaan. Bukti-bukti empiris menyajikan kesimpulan bahwa kepuasan kerja seseorang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional.

Bachri, (2007), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Umum di Sulawesi Selatan. Sunarni dan Istanti (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Interbis Sejahtera. Maryani dan Supomo (2001) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan.

Dari hasil pengamatan awal peneliti terhadap kinerja pegawai ditunjukkan bahwa masih terdapat beberapa pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak di Kota Makassar yang hasil kerjanya kurang baik. Hal ini ditandai dengan adanya pegawai yang hanya datang mengisi daftar hadir, kemudian keluar untuk melakukan kegiatan lain seperti makan, menghadiri acara keluarga dan lambannya pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat dalam melakukan administrasi pajak.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar?
2. Variabel manakah yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar
2. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan:

1. Dapat digunakan bahan masukan bagi pimpinan dalam rangka menentukan kebijakan tentang remunerasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dalam rangka peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pajak di Kota Makassar
2. Sebagai salah satu bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan remunerasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dan kinerja pegawai

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berjalannya suatu roda organisasi tentunya tidak terlepas dari besarnya peranan manusia. Melihat pentingnya peranan dari pegawai dalam pengembangan kantor tentunya perlu ada pengaturan mengenai peranan pegawai dalam mewujudkan tujuan yang optimal dari kantor tersebut. Alwi (2001) menyatakan, bahwa sumber daya manusia (SDM) atau *human resource* dalam konteks bisnis, adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering disebut pula karyawan atau *employee*. Manajemen SDM berkaitan dengan kebijakan (*poling*) dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh manajer-manajer mengenai aspek-aspek SDM dan manajemen kerja (*Job Management*). Adapun istilah karyawan, buruh dan pegawai biasa juga disebut dengan sebutan personalia.

Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah sumber daya manusia yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Bagaimana manajer melaksanakan fungsi penyusunan personalia (*staffing*) secara efektif akan menentukan sukses atau kegagalan mereka sebagai manajer (Handoko, 2000).

Sumber daya manusia adalah unsur komponen penting dalam berbagai aktivitas kehidupan yang diperuntukkan untuk menghasilkan

nilai ekonomis. Komponen sumber daya manusia tidak terlepas dari apa yang disebut proses pemberdayaan dan pendayagunaan, sehingga serangkaian aktivitas pemberdayaan manusia yang optimal dalam menjalankan aktivitas sehari-hari untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya (Rivai dkk. 2006).

Nawawi (2001) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia (SDM) bermaksud untuk membuat pengaturan arus gerakan pekerja di dalam organisasi, yang berarti merupakan proses untuk mendayagunakan SDM yang telah tersedia secara efektif dan efisien. Selanjutnya juga untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam organisasi/perusahaan, yang berarti memberikan persyaratan bagi penerimaan tenaga kerja baru yang diperlukan, agar diperoleh SDM yang mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Mathis dan Johnson (2001) menyatakan bahwa karena sumber daya manusia dipandang semakin besar peranannya bagi kesuksesan suatu organisasi, maka banyak organisasi kini menyadari bahwa unsur manusia dalam organisasi dapat memberi keunggulan bersaing. Penekanan bahwa manusia sebagai unsur sumber daya manusia telah memberikan serta memengaruhi kesuksesan dan persaingan dari organisasi tersebut.

Cushway (1999) menyatakan, bahwa pendayagunaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa dipengaruhi oleh dua faktor, faktor pertama yaitu faktor yang memengaruhi jumlah dan kualitas

sumber daya manusia dan kedua adalah faktor kondisi yang memengaruhi pengembangan perekonomian yang kemudian memengaruhi pendayagunaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia atau lebih dikenal dengan istilah MSDM merupakan bagian dari ilmu manajemen keorganisasian yang memfokuskan pada unsur sumber daya manusia yang khusus mengatur mengenai peranan manusia (pegawai) dalam pengembangan kantor. Hasibuan, (2000) manajemen sumber daya manusia sendiri oleh sebagian orang disebut juga manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

Personalia adalah tenaga kerja, yaitu buruh, karyawan, dan pegawai. Ketiga istilah ini semuanya merupakan personalia atau tenaga kerja. Hanya saja, menurut pengertian masyarakat umum, buruh dan karyawan adalah tenaga kerja pada instansi pemerintah atau sering disebut pegawai negeri. Dalam pengertian masyarakat umum, buruh dan karyawan pun berbeda. Buruh adalah tenaga kerja yang lebih banyak menggunakan tenaga fisik dari pada karyawan (Mangkunegara, 2001).

Dessler (1998) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pemberdayaan yang terorganisasi dalam jangka waktu tertentu untuk meningkatkan kemampuan manusia dalam memenuhi kepuasan manusia sebagai sumberdaya yang kreatif, inovatif, dan inspiratif. Gomes (2003) yang memberikan definisi bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pelayanan,

pengelolaan, pemrosesan dan penyelesaian berbagai unsur-unsur kegiatan kerja sehingga terjalin kerja sama dan keterpaduan sinkronisasi kerja optimal dalam semua aspek sumber daya manusia. Untuk itu perlu adanya kajian-kajian tentang manajemen sumber daya manusia yang mengarah pada pemberdayaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang dikelola secara profesional untuk menghasilkan masukan (*input*) dengan saling memberikan kepuasan semua pihak.

Panggabean (2004) bahwa manajemen sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi yang meliputi semua orang yang melakukan aktivitas untuk saling memberikan kepuasan. Sumber daya manusia merupakan potensi yang memiliki rasio dan rasa, potensi ini sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan pelayanan.

2. Fungsi Manajemen

Manajemen secara umum mempunyai hubungan yang sangat erat dengan manajemen personalia. Untuk mengetahui lebih jelasnya, maka berikut ini akan dikemukakan pendapat beberapa ahli antara lain Flippo, (1990) mengemukakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, balas jasa, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan

masyarakat. Definisi tersebut menggabungkan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional.

Terry (dalam Hasibuan, 1994) bahwa fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Nitisemito (1992) bahwa manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain *planning, organizing, controlling*, sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Harahap (1996), mengemukakan definisi manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu, dan masyarakat.

Definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa walaupun terdapat perbedaan, pada dasarnya manajemen personalia membahas tentang manusia, terutama ditekankan pada pengelolaan sumber daya manusia. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusianya. Selain itu, dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas dapat pula diketahui dua manajemen personalia, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

Rivai (2004), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi atas dua macam yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

a. Fungsi manajerial:

- 1) Perencanaan (*planning*) adalah memutuskan apa yang dikerjakan, menetapkan tujuan perusahaan, menentukan strategi dan memilih alternatif arah tindakan.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*) adalah cara para manajer membagi-bagi pekerjaan yang akan dikerjakan dan struktur yang harus dikembangkan untuk memastikan bahwa pekerjaan tersebut diselesaikan dengan tuntas.
- 3) Pengarahan (*directing*) adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan memotivasi dan membimbing para bawahan.
- 4) Pengendalian (*controlling*) adalah suatu prosedur untuk mengukur hasil pelaksanaan terhadap tujuan-tujuan.

b. Fungsi Operasional:

- 1) Pengadaan (*procurement*). merupakan fungsi operasional pertama dari manajemen personalia, yaitu beberapa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi, dan penempatan.
- 2) Pengembangan (*development*). Sesudah personalia diperoleh, mereka harus dikembangkan sampai pada tingkat tertentu. Pengembangan berupa peningkatan keterampilan melalui

pelatihan yang perlu untuk peningkatan prestasi kerja yang tepat.

- 3) Balas jasa (*compensation*). Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi.
- 4) Integrasi (*integration*). Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat, dan organisasi.
- 5) Pemeliharaan (*maintenance*). Fungsi *maintenance* adalah mempertahankan dan menetapkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini menitikberatkan perhatian pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan (kesehatan dan keamanan), dan pemeliharaan sikap yang dipengaruhi oleh komunikasi dengan karyawan.

B. Remunerasi

Kamus besar Bahasa Indonesia (1989), menerangkan bahwa yang dimaksudkan dengan "remunerasi adalah pemberian hadiah (penghargaan atas jasa dsb) pemerintah menetapkan peraturan khusus mengenai kepada pegawai negeri.

Remunerasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk, diantaranya yang diberikan sebagai:

1. *Pay for Person* yaitu imbalan yang diberikan kepada pribadi pegawai sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) berupa gaji yang besarnya tergantung pada golongan/pangkat, uang makan, dan Tunjangan Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) untuk Kementerian Keuangan, serta uang lauk pauk untuk militer.
2. *Pay for Position* yaitu pemangku jabatan baik struktural maupun fungsional yang tunjangannya berlaku untuk seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Pejabat Negara, serta berdasarkan pada posisi tugasnya.
3. *Pay for Performance* yaitu Tunjangan Kinerja yang didasarkan pada kinerja individu.

Mengingat selama ini PNS hanya memperoleh remunerasi dalam bentuk *Pay for Person* dan *Pay for Position* maka pemerintah telah memulai reformasi birokrasi yang salah satunya merubah sistem remunerasi dari pertimbangan pribadi dan jabatan menjadi remunerasi berdasarkan grading dan pencapaian target kinerja, reformasi birokrasi perlu dan akan dilakukan secara bertahap untuk seluruh jajaran Pegawai Negeri, yang dimulai oleh Kementerian Keuangan, dengan merubah sistem remunerasi dimana penerimaan pegawai selain gaji yang didasarkan pada golongan, juga diberikan penghasilan tambahan sebagai kontra prestasi dari kinerja saat ini. Adapun tambahan tersebut diperhitungkan dari pendidikan dan pengetahuan, pengalaman yang diperlukan, kompleksitas (kerumitan)

pekerjaan, ruang lingkup pekerjaan, jenis dan sifat masalah yang harus dipecahkan, pengawasan yang diterima, tanggung jawab supervisi / pengawasan terhadap orang lain, dampak dari keputusan/akibat dari kesalahan, hubungan-hubungan kerja yang harus dilakukan dan kondisi lingkungan kerja.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan di atas, untuk tahun 2007 pemerintah telah melakukan reformasi remunerasi dimulai dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Mahkamah Agung dan Kementerian Keuangan. Khusus untuk Kementerian Keuangan ditetapkan 27 (dua puluh tujuh) *grade*/tingkatan mulai dari Pelaksana Golongan I-a dengan tunjangan Rp. 1.230.000,- s.d grade 27 bagi Sekretaris Jenderal, dan Direktur Jenderal Pajak sebesar Rp. 46.950.000,-. Dengan demikian Kementerian Keuangan telah memberlakukan remunerasi yang terdiri dari gaji, tunjangan jabatan, tunjangan pembinaan keuangan Negara dan tunjangan kegiatan tambahan berdasarkan grading seperti pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Tunjangan kegiatan tambahan berdasarkan grading

No	Grade	Tunjangan	Gol/Ruang	Eselon
1	27	46,950,000		
2	26	41,550,000		
3	25	36,770,000	IV/e	Eselon I
4	24	32,540,000		
5	23	24,100,000		
6	22	21,330,000	IV/d	Eselon II
7	21	18,880,000		
8	20	16,700,000		

9	19	12,370,000	IV/b	Eselon III
10	18	10,760,000		
11	17	9,360,000		
12	16	6,930,000	III/d	Eselon IV
13	15	6,030,000		
14	14	5,240,000		
15	13	4,370,000	III/b	Eselon V
16	12	3,800,000	III/b	Pelaksana
17	11	3,450,000		
18	10	3,140,000		
19	9	2,850,000		
20	8	2,550,000	II/c	Pelaksana
21	7	2,360,000		
22	6	2,140,000		
23	5	1,950,000		
24	4	1,770,000		
25	3	1,610,000	I/c	Pelaksana
26	2	1,460,000		
27	1	1,230,000	I/a	Pelaksana

Sumber: Keputusan Menteri Keuangan No. 289/KMK.01/2007

Sedangkan untuk besaran Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT)

sesuai Kepmenkeu No. 164/KMK.03/2007 adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2 Tunjangan Kegiatan Tambahan

No	Jenis Tunjangan	Gol / Eselon	Besarnya TKT
1	Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) Pelaksana		
	a Pengatur Muda	II/a	2.600.000
	b Pengatur Muda Tk I	II/b	2.800.000
	c Pengatur	II/c	3.000.000
	d Pengatur Tingkat I	II/d	3.200.000

	e	Penata Muda	III/a	4.800.000
	F	Penata Muda Tk I	III/b	5.100.000
	g	Penata	III/c	5.400.000
	h	Penata Tk I	III/d	5.700.000
	I	Pembina	IV/a	7.500.000
	J	Pembina Tk I	IV/B	8.000.000
	k	Pembina Utama Muda	IV/c	8.500.000
	L	Pembina Utama Madya	IV/d	9.000.000
	m	Pembina Utama	IV/e	9.500.000
2	Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) Pejabat Struktural			
	a	Direktur Jenderal	Ia	20.000.000
	b	Sekretaris Direktorat jenderal/Direktur/Kepala Kanwil/Tenaga Pengkaji	II a	16.600.000
	c	Tenaga Pengkaji/Kepala Unit pelaksana Teknis	II b	13.200.000
	d	Kepala Sub Direktorat/Kabag/Kabid/Kepala Kantor Pelayanan/Kepala Unit Pelaksana Teknis	III a	10.800.000
	e	Kepala Sub bagian/Kepala Seksi/Kepala Kantor peayanan, Penyuluhan, dan Komunikasi Perpajakan	IV a	7.200.000
3	Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) Fungsional			
	a	Pemeriksa Pajak Ahli		
		Pemeriksa Pajak Madya		10.400.000
		Pemeriksa Pajak Muda		7.600.000
		Pemeriksa Pajak Pertama		6.800.000
	b	Pemeriksa Pajak Terampil :		
		Pemeriksa Pajak Penyelia		7.200.000
		Pemeriksa Pajak Pelaksana Lanjutan		6.400.000

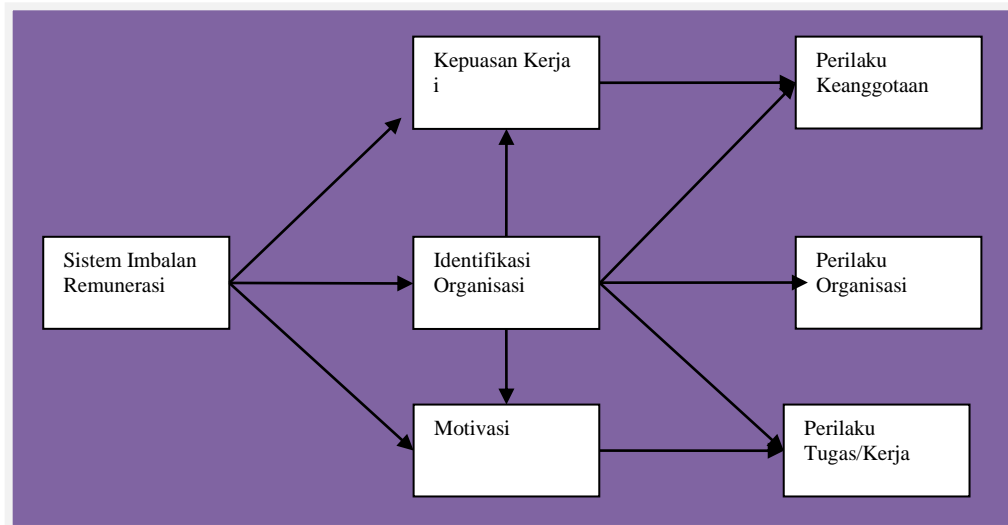
		Pemeriksa Pajak Pelaksana		4.300.000
	c	Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) Penelaah Keberatan		5.600.000
	d	Tunjangan Kegiatan Tambahan (TKT) Account Representative		5.600.000

Sistem grading didasarkan atas pertimbangan (Tardjani: 2009)

1. *Know how*, yang merupakan kumpulan pengetahuan, ketrampilan dan pengalaman yang dilakukan.
2. *Problem solving*, mencakup angka waktu, kompleksitas, tingkat analisis, evaluasi dan inovasi yang diperlukan dalam pekerjaan.
3. *Accountability*, mencakup ruang lingkup pekerjaan dalam mengarahkan sumberdaya yang ada dan member jawaban dari konsekuensi suatu keputusan dan tindakan.

Pada tahun 2007 penetapan remunerasi masih didasarkan pada *job based*, yaitu suatu bentuk penghargaan terhadap kinerja unit setelah disusun *Key Performance Indicators* (KPI) atau yang populer disebut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU), pada tahun 2008 direncanakan remunerasi didasarkan pada *Performance Based* yang merupakan penghargaan terhadap kinerja individu yang akan diberikan setelah disusun IKU-nya, dan pada awal tahun 2010 pemberian remunerasi berdasarkan kinerja individu telah dilaksanakan di Direktorat Jenderal Pajak.

Tetapi benarkah setelah remunerasi ditingkatkan akan meningkatkan motivasi seseorang? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, perlu diperhatikan mengenai konsep remunerasi sebagai berikut:



Gambar 2.1 Konsep Remunerasi
 Sumber: Tardjani, 2009

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa sistem remunerasi akan mempengaruhi sikap dan perilaku setiap individu yang tercermin pada kepuasan kerja, motivasi dan identifikasi organisasi. Identifikasi organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja, motivasi individu, perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan, perilaku organisasi dan perilaku individu sebagai anggota organisasi. Selanjutnya kepuasan kerja akan mempengaruhi perilaku sebagai anggota organisasi, sedangkan motivasi akan berpengaruh terhadap perilaku dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas. Seberapa besar pengaruh sistem pemberian remunerasi terhadap kepuasan kerja, motivasi berkarir/prestasi dan meningkatkan kinerja organisasi, dapat diketahui dari pendapat para ahli.

C. Motivasi

Stoner dkk (1995) mengatakan bahwa motivasi adalah salah satu konsep paling awal yang ditekuni oleh manajer dan peneliti di bidang manajemen. Studi awal tentang motivasi yang terkenal dikemukakan oleh

Frederick Taylor dengan model tradisional dan manajemen ilmiah. Menurut aliran ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk melakukan pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan, semakin banyak yang dihasilkan oleh karyawan semakin besar upahnya. Asumsi dasarnya adalah manajer mengetahui mengenai pekerjaan lebih baik daripada karyawan, yang pada dasarnya malas dan hanya dapat diberi motivasi dengan uang.

Nilai motivasional pekerjaan yang diperkaya diperoleh dari imbalan yang diasosiasikan dengan kinerja baik. Pekerja hanya akan menerima imbalan intrinsik seperti perasaan penyelesaian, pencapaian dan kompetensi melalui kinerja efektif. Dengan kata lain, pekerja akan memberikan imbalan pada diri sendiri. Kinerja yang tidak efektif tidak dapat diberi imbalan. Ditambahkan lagi, pekerjaan hanya mungkin direncanakan untuk memperkuat kinerja pekerjaan yang berhasil. Karena imbalan intrinsik dibagikan menurut jadwal pembagian variabel (perilaku diperkuat berkala saja), maka perasaan pencapaian, penyelesaian dan kompetensi dibagikan atau diterima langsung oleh para pekerja. Sebab itu, karyawan dapat melihat hubungan jelas antara kerja keras mereka dan bagaimana imbalan mereka terima.

Motivasi berprestasi/berkarir yang dikembangkan David Mc Clelland pada tahun 1996 menerangkan bahwa kebutuhan yang kuat untuk berkarir merupakan dorongan untuk berhasil atau unggul. Hal ini berkaitan dengan sejauh mana orang tersebut termotivasi untuk melaksanakan tugasnya.

Mereka yang mempunyai kebutuhan berprestasi (*need of achievement*) tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, bertanggung jawab, senang memecahkan masalah, cenderung untuk menetapkan sasaran, menghargai umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Sebaliknya yang kebutuhan karirnya rendah cenderung berprestasi buruk dalam situasi kerja yang sama.

Menurut McClelland, kebutuhan akan prestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat seseorang, karena kebutuhan berkarir mendorong seseorang mengembangkan kreativitas dan mengaktualkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi yang maksimal. Orang akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa dengan mencapai karir yang tinggi akan dapat memperoleh *reward* yang besar.

Sementara ada orang lain yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berkarir.

McClelland, ada enam aspek yang terkandung dalam motivasi berprestasi, yaitu:

1. Tanggung Jawab

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan merasa dirinya bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan, dan ia akan

berusaha sampai berhasil menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang mempunyai motivasi yang rendah mempunyai tanggung jawab yang kurang terhadap tugas yang diberikan kepadanya, dan bila ia mengalami kesukaran dalam menjalankan tugasnya ia cenderung akan menyalahkan hal-hal lain diluar dirinya sendiri.

2. Mempertimbangkan resiko

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan mempertimbangkan terlebih dahulu akan resiko yang dihadapinya sebelum memulai kegiatan dengan tingkat kesulitan sedang dan menantang, namun memungkinkan baginya untuk menyelesaikannya. Sedangkan pada individu yang mempunyai motivasi yang rendah justru menyukai pekerjaan atau tugas yang sangat mudah sehingga akan mendatangkan keberhasilan pada dirinya.

3. Umpan Balik

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi sangat menyukai umpan balik, karena menurut mereka umpan balik sangat berguna sebagai perbaikan bagi hasil kerja mereka dimasa yang akan datang. sebaliknya motivasi yang rendah tidak menyukai umpan balik, karena dengan adanya umpan balik mereka merasa telah memperlihatkan kesalahan-kesalahan mereka dan kesalahan tersebut akan terulang lagi.

4. Kreatif Inovatif

Pada individu yang mempunyai motivasi yang tinggi akan kreatif mencari cara baru untuk menyelesaikan tugas seefektif mungkin dan juga mereka tidak menyukai pekerjaan rutin yang sama dari waktu ke waktu. Sebaliknya individu yang mempunyai motivasi yang rendah justru sangat menyukai pekerjaan yang sifatnya rutinitas karena dengan begitu mereka tidak usah memikirkan cara lain dalam menyelesaikan tugasnya. Dengan demikian, mereka yang mempunyai kebutuhan berkarir tinggi cenderung termotivasi dengan situasi kerja yang penuh tantangan dan persaingan, sedangkan orang dengan kebutuhan berkarir rendah dalam situasi kerja yang sama cenderung berprestasi buruk.

5. Waktu penyelesaian Tugas

Individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi akan berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu yang cepat, sedangkan individu dengan motivasi rendah kurang tertantang untuk menyelesaikan tugas secepat mungkin, sehingga cenderung memakan waktu yang lama, menunda-nunda dan tidak efisien.

6. Keinginan menjadi yang terbaik

Individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi akan senantiasa menunjukkan hasil yang sebaik-baiknya dengan tujuan agar meraih predikat yang terbaik, sedangkan individu dengan kebutuhan prestasi rendah menganggap bahwa peringkat terbaik bukan merupakan tujuan

utama dan hal ini membuat individu tidak berusaha seoptimal mungkin dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Dari uraian diatas terlihat bahwa motivasi berprestasi/berkarir merupakan suatu dorongan, keinginan dan tingkat kesediaan seseorang untuk mengeluarkan upaya dalam rangka mencapai prestasi terbaik. Dalam hal ini, tinggi rendahnya motivasi berprestasi seseorang dapat dilihat dari rasa tanggung jawabnya, pertimbangan terhadap resiko, umpan balik, kreatif inovatif, waktu penyelesaian tugas dan keinginan menjadi yang terbaik. Teori ini sangat sesuai untuk mengetahui seberapa besar motivasi pegawai pajak mengingat aspek yang ada melekat begitu kuat pada sistem penilaian pegawai di kantor pajak.

D. Kepuasan Kerja

Dole dan Schroeder (2001); Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya, sedangkan menurut Testa (1999); kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Menurut Locke dalam Testa (1999) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Kegembiraan yang dirasakan oleh karyawan akan memberikan dampak sikap yang positif bagi karyawan.

Vroom (dalam Kadir dan Ardiyanto, 2003) menggambarkan kepuasan kerja adalah "memiliki sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang". Bukti-bukti penelitian terhadap kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori seperti kepemimpinan, kebutuhan psikologis, penghargaan atas usaha, manajemen ideologi dan nilai-nilai, faktor-faktor rancangan pekerjaan dan muatan kerja. Robbins (1996) disebutkan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang diyakini yang seharusnya diterima. Luthans (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki tiga dimensi. Pertama bahwa kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Ketiga, kepuasan kerja mencerminkan hubungan dengan berbagai sikap lainnya dari para individual. Nasarudin (2001); Igalens (1999), Koesmono (2005); menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang. Dalam pernyataan tersebut mengandung makna bahwa kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang positif atau dapat menyenangkan yang dihasilkan dari suatu penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerja seseorang. Ward and Sloane (dalam Koesmono,

2005) menyebutkan; *Elemen dari kepuasan kerja meliputi : (1) Hubungan dengan rekan kerja; (2) hubungan dengan pimpinan; (3) kemampuan dan efisiensi kepala departemen; (4) Jam kerja; (5) kemampuan (opportunity) untuk berinisiatif; (6) Kesempatan Promosi; (7) Gaji; (8); Keamanan kerja; (9) pekerjaan yang sedang ditangani; (10) Kepuasan kerja lainnya.*

Smith, et.al, (dalam Bavendam, 2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, *supervisornya*, tempat kerjanya dan sebagainya. Porter dan Lawler (dalam Bavendam, 2000) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya.

Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Berkenaan Kepuasan kerja diartikan sebagai suatu refleksi atau pencerminan dari seberapa jauh seseorang merasa tertarik dan terdorong pada suatu pekerjaan, sehingga situasi atau keadaan pekerjaan tersebut mempunyai nilai tertentu bagi dirinya. Semua aspek-aspek penting pekerjaan, baik dan buruk, positif dan negatif, memberikan kontribusi terhadap perkembangan perasaan-perasaan kepuasan (atau ketidak-puasan).

Lawler (dalam Robbins, 1996), menyatakan bahwa ukuran kepuasan sangat didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan misalnya tingkat absensi, tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja, dll. Mowday, Steers dalam Morrison (1997), secara umum, kepuasan kerja dilihat sebagai awal penyebab komitmen organisasional di *theoretical models*. Penelitian Morrison menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen organisasional yang rendah.

Schult (dalam Sudarmadi, 2007), menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan langsung dengan *positive behavior* pada pekerjaan. Menurutnya karyawan yang memiliki kepuasan tinggi maka tingkat *performance*-nya tinggi daripada karyawan yang kepuasannya rendah. Luthans (1992) menyebutkan bahwa ada 3 dimensi tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan kerja adalah merupakan suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja sehingga kepuasan kerja tidak dapat dilihat namun bisa dirasakan dan akan tercermin dalam sikap.

2. Kepuasan kerja dalam hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan, seperti seseorang yang bekerja sebaik yang mampu dilakukan dan bersikap mendapat imbalan yang sepadan
3. Kepuasan kerja biasanya dinyatakan dalam sikap, seperti semakin loyal dalam perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi peraturan dan sikap lain yang bersifat positif.

Kepuasan kerja dinyatakan sebagai sesuatu yang menyenangkan atau sisi hasil emosional yang positif atas penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Loche, dalam Vanderberg dan Lance, 1992). Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual. Howel dan Dipboye (dalam Sudarmadi, 2007) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya, yang akan mempengaruhi terhadap kinerja dari seseorang dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Handoko (1998), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak

menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (2001), mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Penilaian (*assesment*) seorang karyawan terhadap puas atau tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan atau terpisah satu sama lain). Kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa faktor yakni kerja yang menantang, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, serta kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Persepsi seseorang mungkin bukanlah merupakan refleksi konkrit yang lengkap tentang pekerjaan, dan masing-masing individu dalam situasi yang sama dapat memiliki pandangan yang berbeda.

Kepuasan kerja juga dihubungkan negatif dengan keluarnya karyawan (*turnover intention*) tetapi faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja, kesempatan kerja alternatif, dan panjangnya masa kerja merupakan kendala yang penting untuk meninggalkan pekerjaan yang ada (Robbins, 2001). Adapun menurutnya faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah:

1. Kerja yang menantang

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Robbins, (1996) menyebutkan bahwa pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para pegawai (karyawan) menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Robbins, (1996) promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar pegawai akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya

3. Kondisi kerja yang mendukung

Pegawai peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik.

Studi–studi membuktikan bahwa pegawai lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan (pegawai) lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai, (Robbins, 1996)

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan (pegawai), bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan, (Robbins, 1996)

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Teori “kesesuaian kepribadian–pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang–orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi, (Robbins, 1996).

Celluci dan De Vries dalam Mas’ud (2004) merumuskan indikator-indikator kepuasan kerja dalam 5 indikator sebagai berikut:

1. Kepuasan dengan gaji.
2. Kepuasan dengan promosi.

3. Kepuasan dengan rekan kerja.
4. Kepuasan dengan penyelia.
5. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja. McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dalam penelitiannya kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap sikap manajemen terhadap strategi perusahaan yang tercermin melalui kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Ramayah dan Nasurdin (2003) yang menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dan gender berfungsi sebagai variabel moderating. Robbin (1996), kepuasan kerja mempunyai beberapa aspek, yaitu:

1. Kerja itu sendiri.
2. Penyeliaan.
3. Upah saat ini.
4. Kesempatan untuk maju.
5. Hubungan dengan teman sekerja.

Dimana kepuasan kerja dapat dihitung dengan penjumlahan skor skala dari sangat puas ke sangat tidak puas. Selanjutnya Robbin (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada prinsipnya adalah suatu sikap umum dari diri individu terhadap pekerjaannya, dimana merupakan perbedaan antara harapan dengan realita yang diterima dari pekerjaannya

E. Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai "*the extent of actual work performed by individual*" atau sampai sejauh mana kerja aktual yang diperlihatkan oleh seorang individu (Shore, dalam Kartiningasih, 2007). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam melakukan pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Robbins (1998) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Menurut Vroom (dalam Handayani, 2001), tingkat sampai sejauhmana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut sebagai "*level of performance*". Porter & Lawler (dalam Handayani, 2001) menyatakan bahwa "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau terget tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja

seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan. Kinerja sebenarnya merupakan konsep yang sangat kompleks, baik definisi maupun pengukurannya yang sering menjadi tantangan bagi peneliti teori manajemen dan perilaku organisasi, karena bersifat multidimensional. Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menginteraksikan dimensi pengukuran yang beragam.

Nawawi (dalam Retnaningsih, 2007) menyatakan bahwa kegiatan peningkatan kinerja produktivitas dimulai dengan upaya menumbuhkan dorongan atau motivasi supaya sukses dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan kesadaran personel yang bersangkutan. Bilamana motivasi tersebut telah dimiliki oleh setiap personel diharapkan akan berkembang perasaan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang akan menumbuhkan pula kesediaan ikut berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi kerjanya melalui pelaksanaan tugas-tugasnya secara maksimal.

Bain dalam McNeese-Smith (1996) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan produktivitas yang dihasilkan oleh individu sebagai kontribusi terhadap organisasi yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif. McNeese-Smith (1996) juga menyatakan bahwa produktivitas

berhubungan dengan berbagai macam item hasil seperti: output, tujuan, pertemuan, jumlah jam kerja dan item lainnya yang berhubungan dengan output.

Konsep tentang kinerja diungkapkan oleh Dessler (1992) yang mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan. Dengan demikian, kinerja menfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (Devi, 2009) menyatakan kinerja sebagai "*performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period*". Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

Hasibuan (Devi, 2009) juga menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Lebih lanjut, Hasibuan mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Gibson (1988) menyatakan bahwa respon efektif seseorang terhadap pekerjaan merupakan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Gibson (1988) juga memperkenalkan suatu dimensi khusus yang menunjukkan karakteristik pekerjaan yang biasanya digunakan untuk menilai keberhasilan kerja karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur dari berbagai macam dimensi pekerjaan antara lain meliputi jenis pekerjaan, supervisi, gaji yang diberikan, promosi yang diperoleh serta kondisi kerja yang meliputi rekan kerja maupun suasana kerja.

Soeprihanto (2001), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai standar target/sasaran atau criteria yang telah disepakati bersama. Mathis dan Jakson (2002), kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi kombinasi karyawan antara lain:

- a. Kuantitas *out put*
- b. Kualitas *out put*
- c. Jangka waktu *out put*
- d. Kehadiran ditempat kerja
- e. Sikap kooperatif

Bernadin (1998) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektivitas.

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

5. Kemandirian.

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Irving (dalam Handayani, 2001) komponen penting untuk melakukan penaksiran kinerja adalah kuantitas dan kualitas kinerja seorang karyawan. Karyawan dinilai berdasarkan pencapaian kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan dari serangkaian tugas yang harus dilakukan. Wibowo, dkk (2001)

mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
3. Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

McKenna dan Beach (dalam Nugraheni, 2003) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang sering digunakan sebagai indikator dalam penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi dan hubungan dalam kelompok).

Tsui et al, dalam Fuad Mas'ud, (2004) melakukan penilaian terhadap kinerja sumber daya manusia berdasarkan perilaku yang spesifik (*judgement performance evaluation*) dengan menggunakan 11 kriteria yaitu kuantitas kerja karyawan, kualitas kerja karyawan, efisiensi karyawan, standar kualitas karyawan, usaha karyawan, standar professional karyawan, kemampuan karyawan terhadap pekerjaan inti, kemampuan karyawan menggunakan akal sehat, ketepatan karyawan, pengetahuan karyawan dan kreatifitas karyawan.

F. Penelitian Terdahulu

Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan disetujui oleh DPR dan mulai berlaku sejak bulan September 2007. Sampai saat ini ditemukan beberapa tulisan yang relevan yang berkaitan dengan pengaruh perubahan remunerasi dalam lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak, tapi hanya sebatas tinjauan penetapan kenaikan/penurunan jabatan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK/2008 tentang Pedoman Penetapan, Evaluasi, Penilaian, Kenaikan dan Penurunan Jabatan dan Peringkat Jabatan di lingkungan Departemen Keuangan ataupun hubungannya dengan motivasi kerja pegawai Kementerian Keuangan dengan analisis yang sangat sederhana.

Bachri, A. A. (2007), kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi, peluang karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi dan kinerja pegawai Bank Umum di Sulawesi Selatan.

Perdinan (2007) meneliti tentang pengaruh faktor kompensasi, jaminan sosial, sarana pendukung, hubungan antar karyawan terhadap budaya organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan Perusahaan Daerah Irian Jaya, menemukan bahwa variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah budaya kerja, kemudian motivasi kerja, kompensasi karyawan, kompetensi karyawan, jaminan sosial dan lingkungan kerja.

Sunarni dan Istanti (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi dan stres kerja secara parsial signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Interbis Sejahtera dan dari variabel stres kerja yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah variabel dukungan kelompok. Selain itu, motivasi dan stres kerja secara parsial signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Interbis Sejahtera

Parlinda dan Wahyuddin (2007) dengan judul: “pengaruh kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta. Variabel kepemimpinan dan motivasi menurut analisa data di muka ternyata tidak signifikan sehingga tidak berpengaruh pada kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta, Nilai F-hitung sebesar 29,809. Artinya bahwa secara bersama-sama factor kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta, Koefisien Determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0,620. Hal ini berarti variable independen (kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja) mampu menjelaskan 62% terhadap variabel dependennya (kinerja karyawan), sedangkan sisanya sebesar 38% dijelaskan oleh variabel lain.

Kadir (2005) mengadakan penelitian pada 34 distributor obat yang ada di Malang. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 155 responden melalui teknik *purposive sampling*. Variabel yang digunakan adalah keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Hasil yang diperoleh keadilan organisasi, budaya organisasi, kepuasan gaji, komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja terbukti secara empiris, bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan peningkatan kinerja (Ostroff, 1992) adalah kinerja secara organisasional, bukan kinerja secara individual. Meskipun kinerja secara individual pada gilirannya akan meningkatkan kinerja secara organisasioal, ada kemungkinan kedua level kinerja tersebut saling bertentangan. Maryani dan Supomo (2001) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan. Masrukin dan Waridin (2006) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan.

Banyak perdebatan yang muncul sekitar hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Sebagian peneliti mengemukakan hampir tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja (Laffaldano dan Muchinsky, 1985; Varca dan James-Valutis, 1993; Basset, 1994). Jikalau ada, maka hubungan antara kepuasan dan kinerja yang lebih kuat diperlukan keadaan tertentu seperti posisi tertentu dalam pekerjaan (Petty et al, 1984). Hubungan

antara kepuasan kerja dan kinerja ditemukan pada orang-orang yang berada pada level manajer (Morrison, 1997).

Sebagian peneliti lain berpendapat bahwa yang terjadi adalah sebaliknya, yaitu kinerja mengakibatkan kepuasan. Hal ini terjadi berdasarkan pemikiran bahwa dengan kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif atau perhatian lebih dari atasan. Penghargaan tersebut mendorong terjadinya kepuasan kerja (Cruden, dalam Darwito, 2008).

Pertentangan ini dijawab oleh penelitian MacKenzie, Podsakoff dan Ahearne yang membedakan kinerja menjadi *in-role* dan *extra-role performance*. Menurut mereka kinerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *in-role*, sedangkan kinerja yang dipengaruhi kepuasan kerja adalah *extra-role*. Sehingga pendapat peneliti terdahulu mengenai apakah kepuasan kerja dipengaruhi atau mempengaruhi kinerja semuanya dianggap benar tergantung dari kinerja mana yang dijadikan variabel (MacKenzie et al, dalam Darwito, 2008).

G. Kerangka Konseptual

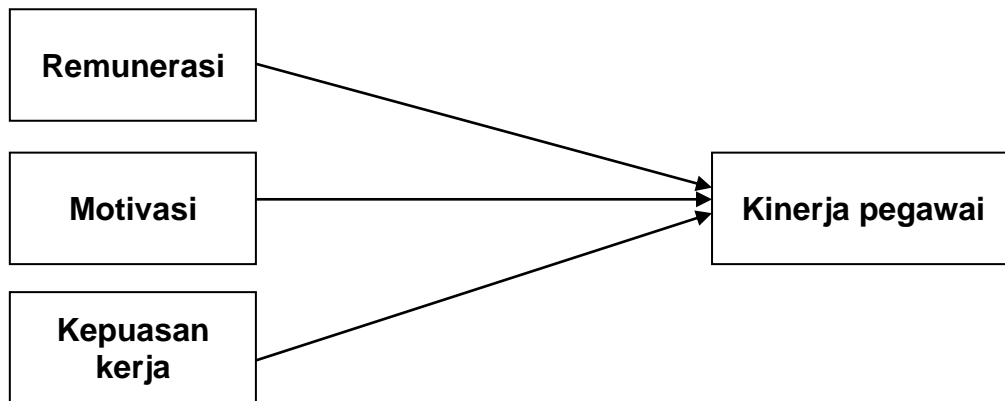
Pemerintah melalui Departemen Keuangan pada tahun 2007 menetapkan remunerasi masih didasarkan pada *job based*, yaitu suatu bentuk penghargaan terhadap kinerja unit setelah disusun *Key Performance Indicators* (KPI) atau yang populer disebut dengan Indikator Kinerja Utama (IKU), pada tahun 2008 direncanakan remunerasi didasarkan pada *Performance Based* yang merupakan penghargaan terhadap kinerja individu

yang akan diberikan setelah disusun IKU-nya, dan pada awal tahun 2010, remunerasi diberikan secara periodik berdasarkan kinerja individu telah dilaksanakan di Direktorat Jenderal Pajak. Jelaslah bahwa remunerasi berbeda dengan kompensasi karena remunerasi diberikan secara periodik dengan menyesuaikan capaian kinerja tahun sebelumnya, sedangkan kompensasi diberikan secara insidental sesuai kinerja pegawai pada saat itu.

Yeni (2011) menemukan bahwa remunerasi mempengaruhi kinerja pegawai KPP Malang Selatan. Variabel tunjangan dan gaji secara simultan memengaruhi kinerja dan variabel tunjangan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai. Parlinda dan Wahyuddin (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa variable kepemimpinan, motivasi, pelatihan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Teori Maslow, menyebutkan bahwa kebutuhan manusia yang mendasar adalah pemenuhan kebutuhan Fisiologis berupa gaji, upah, makanan, minuman, tempat berteduh dan kebutuhan rasa aman berupa jaminan adanya pekerjaan. Agar dapat mencapai kebutuhan tersebut setiap orang akan termotivasi untuk berprestasi dan memperoleh kepuasan dalam pekerjaan. Maryani dan Supomo (2001) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan kinerja individual karyawan

Berdasarkan uraian teoritis dan penelitian sebelumnya dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif antara perubahan remunerasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini dapat dilihat konstelasi pada gambar

dibawah yang menunjukkan hubungan peningkatan remunerasi, motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Y).



Gambar 2.2 Kerangka konseptual pengaruh remunerasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pajak

H. Hipotesis

Berdasarkan kerangka kenseptual penelitian di atas, maka hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

1. Remunerasi, motivasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak di Kota Makassar
2. Faktor yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pajak di Kota Makassar adalah motivasi