

**PENGARUH DESAIN PEKERJAAN DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI PADA KANTOR
PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA PADANG**

Oleh:

Sumadi, Gus Andri, SE, MM, Sepris Yonaldi, SE, MM
Dosen Tetap Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas
Tamansiswa Padang

ABSTRAK

Kepuasan kerja pegawai merupakan wujud keberhasilan organisasi dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Kepuasan kerja pegawai pada sebuah organisasi dapat saja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti cara organisasi dalam mendesain pekerjaannya dan tingkat komitmen organisasi para pegawainya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis Pengaruh Desain Pekerjaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang. Jenis penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kuantitatif korelasional di mana populasinya adalah seluruh pegawai tetap KPPN Padang dan sampelnya sesuai dengan jumlah populasinya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pekerjaan tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sedangkan komitmen organisasi signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai serta hasil pengujian simultan desain pekerjaan dan komitmen organisasi signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai sebesar 48,1% dan sisanya dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kesempatan promosi dan imbalan finansial.

Kata Kunci: Desain Pekerjaan, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja

Latar Belakang Masalah

Karyawan atau pegawai dan organisasi pemerintah merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pegawai memegang peran utama untuk menjalankan roda kehidupan organisasi dalam pemerintahan negara. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda organisasi pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi organisasi. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda organisasi berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moral yang rendah.

Kotler dan Armstrong 1998 dalam Hendri Sukotjo (2011: 653) menyatakan bahwa karyawan yang puas memberikan nilai pelayanan yang tinggi yang

selanjutnya menciptakan kepuasan pelanggan. Semakin puas seseorang dalam bekerja maka semakin tinggi pula prestasi kerjanya. Dengan demikian, kepuasan kerja yang dicapai oleh para karyawan diharapkan berdampak positif kepada organisasi seperti peningkatan kinerja, produktivitas, peningkatan disiplin dan loyalitas terhadap organisasi

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia di mana pengelolaan SDM merupakan salah satu pilar dari reformasi birokrasi kementerian keuangan. Desain pekerjaan merupakan bagian dari proses bisnis suatu organisasi di mana penyempurnaan proses bisnis juga merupakan pilar dari reformasi birokrasi Kementerian Keuangan. Pilar-pilar reformasi birokrasi Kementerian Keuangan adalah hal-hal yang akan ditegakkan untuk menunjang tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik diharapkan kinerja organisasi dapat ditingkatkan. Salah satu wujud dari baiknya kinerja organisasi pemerintah adalah pelayanan publik yang prima, karena pada dasarnya pemerintah adalah pelayan masyarakat.

Pelaksanaan reformasi di kementerian keuangan dikhususkan lagi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang telah berjalan 6 tahun dan dipandang cukup memberikan hasil yang positif namun masih perlu dilakukan perbaikan untuk mencapai kesempurnaan dalam pelayanan. Berdasarkan Laporan Penilaian Kinerja KPPN Padang Tahun 2012 (semester 1 dan 2) diperoleh informasi: prosentase rekonsiliasi eksternal belum mencapai IKU, nilai kinerja pelayanan publik tahun 2012 mengalami penurunan yang sebelumnya 90,70 menjadi 87,12, nilai Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) juga mengalami penurunan yang sebelumnya 80,83 menjadi 76,25 (semester I) dan SP2D (Surat Perintah Pencairan Dana) yang diterbitkan tidak tepat waktu sebesar 3,1 % padahal target IKU KPPN penerbitan SP2D tepat waktu adalah 100%.

Dilihat dari beberapa informasi di atas maka kinerja Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang masih perlu ditingkatkan agar mencapai hasil yang optimal. Untuk mencapai kinerja yang tinggi maka perlu diperhatikan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja organisasi. Salah satu hal yang harus diperhatikan adalah kepuasan kerja pegawai yang akan melaksanakan tugas-tugas

organisasi. Banyak sekali penelitian tentang hubungan sebab akibat antara kinerja dan kepuasan kerja. Meski tidak mutlak merupakan faktor yang menyebabkan seorang pegawai berkinerja tinggi, namun kepuasan kerja mempunyai dampak positif bagi organisasi. Lupiyoadi (2001) dalam Sukotjo (2011: 651) mengemukakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan dalam memuaskan lingkungan internalnya akan membawa kepada keberhasilan pula bagi lingkungan eksternalnya.

Memandang pentingnya kepuasan kerja karyawan, desain pekerjaan dan komitmen organisasi maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai variabel-variabel tersebut dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul **”Pengaruh Desain Pekerjaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang.”**

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh desain pekerjaan dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang baik secara parsial maupun simultan.

Desain pekerjaan

Simamora (2004) dalam Singarimbun (2011:9) menyatakan bahwa desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan.

Menurut Robbins & Coulter (2010: 118), desain pekerjaan adalah cara di mana tugas-tugas digabungkan untuk membentuk suatu pekerjaan yang lengkap. Selanjutnya Robbins & Coulter menyebutkan beberapa cara manajer dapat merancang pekerjaan yang memotivasi, antara lain:

- a. Pemekaran Pekerjaan (*Job Enlargement*) yaitu perluasan pekerjaan secara horizontal melalui penambahan lingkup pekerjaan.

- b. Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*) yaitu perluasan pekerjaan secara vertikal dengan menambah tanggungjawab perencanaan dan evaluasi
- c. Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model/JCM*) yaitu kerangka kerja untuk menganalisis dan mendesain pekerjaan dengan mengidentifikasi lima dimensi pekerjaan inti, keterkaitannya dan dampaknya terhadap hasil. Kelima dimensi pekerjaan inti itu meliputi: 1. keragaman keterampilan 2. identitas tugas 3. Signifikansi tugas 4. otonomi 5. umpan balik.

Komitmen organisasi

Robbins & Coulter (2010:40) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat di mana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

Porter dan Smith (Greenberg dan Baron, 1995) dalam Ujianto dan Alwi (2005: 95) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang memungkinkan ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Mowday, Porter dan Streers (1982) dalam Ujianto dan Alwi (2005: 95) mengemukakan komitmen organisasi terbangun bila masing-masing individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi antara lain:

- a. *Identification* yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi.
- b. *Involment* yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan.
- c. *Loyalty* yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

Robin & Coulter (2010: 40-41) mengemukakan bahwa penelitian mengenai dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*)-keyakinan yang dimiliki karyawan bahwa organisasi menilai kontribusi mereka

dan peduli akan kesejahteraan mereka- menunjukkan bahwa komitmen organisasi terhadap karyawan dapat menguntungkan. Apabila tingkat dukungan organisasi yang dirasakan cukup tinggi, kepuasan kerja akan meningkat dan perputaran karyawan berkurang. Simmons (2005) sebagaimana dikutip Arisanti (2009: 47) mengemukakan bahwa bahwa terdapat hubungan yang erat antara komitmen organisasional dan variabel-variabel organisasional yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja

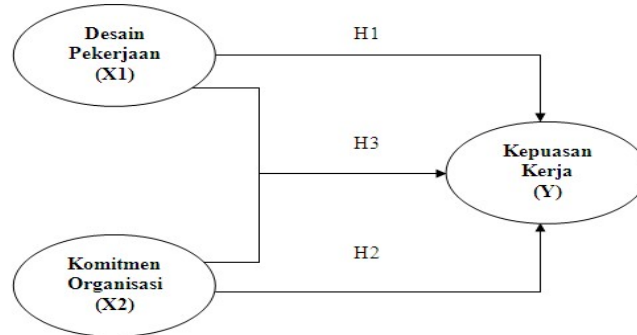
Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurut Handoko (1996) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Luthans sebagaimana dikutip Mansur (2007: 527), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja yaitu: *pay, the work it self, work group, promotion, supervision, dan working condition*. Pendapat mengenai kepuasan kerja juga diungkapkan oleh Wood, et al (1998) dalam Nasution (2009: 4), bahwa indikator kepuasan kerja didasarkan pada lima (5) perspektif, yaitu *the work, quality of supervision, relationships with co-worker, promotion opportunities dan pay*.

Ting (1997) dalam Firman (2011: 163) menemukan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yaitu: karakteristik pekerjaan (*job characteristics*), karakteristik organisasi (*organizational characteristics*), dan karakteristik individu (*individual characteristics*). Karakteristik pekerjaan ini dinyatakan dalam bentuk kepuasan upah dan pertumbuhan karir, kejelasan tugas, penggunaan keahlian (*skill*) dan signifikansi tugas. Karakteristik organisasi dinyatakan dengan komitmen organisasi dan hubungan dengan rekan kerja dan pengawas. Karakteristik individu diukur dengan spirit untuk melayani publik, usia, gender, pendidikan, ras dan *marital status*. Kepuasan kerja diartikan dengan kepuasan kerja secara keseluruhan (*overall job satisfaction*).

Kerangka Konseptual Penelitian

Sesuai dengan latar belakang permasalahan maka paradigma penelitian ini dapat digambarkan dengan kerangka konseptual sebagai berikut:



1. Variabel independen (bebas) dalam penelitian ini ada dua yaitu (X1) Desain pekerjaan (dengan indikator: identitas pekerjaan dan SOP, keragaman keterampilan dan *job rotation*, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik) dan (X2) Komitmen organisasi (dengan indikator: loyalitas, bangga, *involment*, penerimaan nilai-nilai organisasi dan rela berkorban)
2. Variabel dependen (terikat) dalam penelitian ini adalah (Y) Kepuasan kerja (dengan indikator: pekerjaan dan kompetensi, supervisi, rekan kerja, promosi dan imbalan finansial)

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini yang termasuk dalam populasi adalah seluruh pegawai tetap Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang. Sampel akan diambil dengan metode *total sampling* yaitu jumlah sampel yang akan diteliti sama dengan jumlah populasi, artinya semua objek penelitian akan dijadikan responden dalam pengumpulan data yaitu sebanyak 40 orang, tidak termasuk kepala kantor dan 5 orang pegawai yang sedang menjalani tugas belajar.

Data dikumpulkan dengan menyebarkan angket (skala *likert* 5 poin), observasi dan dokumentasi. Sebelum dilakukan uji hipotesis, terhadap hasil pengumpulan data primer telah dilakukan uji validitas, uji reliabilitas dan uji asumsi klasik dengan bantuan SPSS 16.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel *Coefficient* Regresi Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-2.375	10.429		-.228	.821
	Desain Pekerjaan	.320	.278	.217	1.151	.257
	Komitmen Organisasi	.721	.266	.511	2.708	.010
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja						

Sumber: Pengolahan data primer 2013

Dari tabel di atas dapat ditentukan persamaan regresi linier berganda sebagai berikut: $Y = -2,375 + 0,320X_1 + 0,721X_2 + e$

Tabel *Model Summary*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 ^a	.481	.453	6.594

Sumber: Pengolahan data primer 2013

Tabel ANOVA^b

Model		df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2	744.911	17.134	.000 ^a
	Residual	37	43.475		
	Total	39			

Sumber: Pengolahan data primer 2013

Dari tabel di atas dapat dilihat nilai *R square* adalah sebesar 0,481 artinya kontribusi pengaruh variabel desain pekerjaan (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) adalah sebesar 48,1% dan sisanya sebesar 51,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Hasil uji Hipotesis secara parsial menunjukkan bahwa dengan menggunakan derajat kebebasan ($df = n-k-1$) yaitu $40-2-1=37$ pada daftar signifikansi 5% maka diperoleh *t* tabel adalah sebesar 1,687. Nilai *t* hitung untuk variabel desain pekerjaan (X_1) sebesar 1,151 (t hitung < *t* tabel) dengan nilai sig 0,257 (> 0,05)

menunjukkan bahwa H1 ditolak artinya desain pekerjaan (X1) tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai KPPN Padang (Y). Hasil penelitian ini tidak mampu membuktikan teori yang dikemukakan oleh Ting, Herzberg, Wood dan Luthans yang mengungkapkan bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan bagian dari faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Nilai t hitung untuk variabel komitmen organisasi sebesar 2,708 (t hitung > t tabel) dengan nilai sig 0,01 (< 0,05) menunjukkan bahwa H2 dapat diterima artinya komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Padang(Y). Hasil sejalan dengan teori Robin & Coulter dan mendukung pernyataan Simmons bahwa terdapat hubungan yang erat antara komitmen organisasional dan variabel-variabel organisasional yang mengindikasikan bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95%, $\alpha = 5\%$, df 1 (k-1) yaitu 3-1=2 dan df 2 (n-k-1) yaitu 40-2-1=37 (di mana n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen), maka diperoleh nilai F tabel sebesar 3,252. Sedangkan nilai F hitung (dapat dilihat pada tabel anova) sebesar 17,134 (F hitung > F tabel) dan nilai sig sebesar 0,000 (< 0,05) menunjukkan bahwa H3 dapat diterima artinya desain pekerjaan (X1) dan komitmen organisasi (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai KPPN Padang (Y).

Pembahasan Hasil Penelitian

Dilihat dari hasil distribusi frekuensi indikator-indikator variabel desain pekerjaan, terdapat beberapa pernyataan yang rata-rata responden masih belum menyatakan setuju secara sempurna (pernyataan D4, D5, D6 dan D10). Misalnya pada indikator keragaman ketrampilan dan *job rotation*, menunjukkan rata-rata sebesar 3,89 di mana terdapat 8 responden yang menyatakan tidak setuju bahwa pekerjaan telah didesain untuk mengembangkan keterampilan, keterampilan

mereka sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas dan KPPN Padang melakukan *job rotation* secara rutin untuk mengurangi kebosanan dalam bekerja.

Melalui observasi penulis, pada beberapa periode terakhir *job rotation* tidak dijalankan dengan lebih adil karena ada beberapa pegawai yang terlalu lama menduduki suatu posisi tertentu. Hal ini dapat menimbulkan rasa hasad terhadap pegawai yang menduduki posisi nyaman dan dapat menimbulkan kebosanan bagi mereka yang menduduki pekerjaan kurang nyaman, walaupun nyaman dan tidak nyamannya suatu pekerjaan juga tergantung cara penerimaan pegawai itu sendiri.

Untuk meningkatkan keragaman keterampilan dalam bekerja maka perlu dilakukan *job enrichment* dengan cara mengombinasikan tugas-tugas, menciptakan unit-unit kerja yang alami dan membangun hubungan dengan klien. Seorang pegawai perlu diberikan beberapa tugas bukan hanya satu macam tugas dan perluasan tanggungjawab secara vertikal. Menciptakan unit-unit kerja yang alami dapat dilakukan dengan mendorong inovasi dan kreatifitas pegawai dan memberikan wewenang yang cukup kepada pegawai untuk memecahkan suatu persoalan atau untuk mengembangkan organisasi. Sedangkan terkait dengan pengembangan kompetensi perlu dilakukan diklat atau GKM (Gugus Kendali Mutu) secara rutin dan adil.

Kondisi kurang positif terkait dengan keragaman keterampilan, kompetensi dan *job rotation* sebagaimana disebutkan di atas dapat mengurangi tingkat kepuasan kerja pegawai. Maka hendaknya hal tersebut menjadi perhatian manajer.

Secara umum sebenarnya indikator-indikator yang ditentukan untuk variabel desain pekerjaan menunjukkan hasil yang bagus yaitu rata-rata 4,114 yang artinya responden rata-rata setuju hingga sangat setuju bahwa kondisi desain pekerjaan di organisasi KPPN Padang sudah baik. Sedangkan variabel kepuasan kerja hanya menunjukkan hasil rata-rata indikator-indikatornya 3,78 yang artinya cukup setuju hingga setuju bahwa mereka telah mencapai kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan seolah-olah baiknya desain pekerjaan yang ada belum mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara optimal.

Dilihat dari hasil distribusi frekuensi lebih lanjut, ada dua indikator kepuasan kerja yang belum memperoleh pernyataan setuju secara utuh dari para responden dilihat dari nilai rata-ratanya. Indikator-indikator itu adalah promosi

dan imbalan finansial. Dari 6 buah pernyataan (P10-P15) yang diajukan terkait dengan kedua indikator tersebut, ada 34 responden dari 40 responden yang menyatakan tidak setuju hingga sangat tidak setuju bahwa organisasi dan atasan memberikan kesempatan promosi yang adil bagi para pegawai dan penghasilan yang mereka terima telah mencukupi dan sesuai harapan mereka serta sesuai dengan posisi yang mereka duduki. Dibandingkan dengan data karakteristik responden di mana kebanyakan mereka laki-laki berpendidikan S1, berusia muda (kurang dari 30 tahun) dengan pengalaman kerja kurang dari 10 tahun, maka wajar jika mereka mempunyai harapan yang tinggi terhadap organisasi terkait dengan imbalan finansial dan kesempatan promosi karena kesempatan promosi dan penghasilan lebih besar umumnya diberikan kepada pegawai yang lebih senior. Mengingat hal tersebut, manajer KPPN Padang hendaknya memperhatikan kedua indikator tersebut untuk dipertimbangkan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.

Pada tahun 2008 Kementerian Keuangan bersama MA dan BPK telah memulai reformasi birokrasi sebelum Kementerian Negara/Lembaga lain dan sejak itu pula perbaikan kinerja terus menerus dilakukan dan didukung dengan pemberian remunerasi. Pada tahun 2013 tercatat sebanyak 56 Kementerian Negara/Lembaga telah diberikan Tunjangan Kinerja (www.menpan.go.id). Hal ini berarti bahwa Kementerian Keuangan tidak lagi istimewa dahulu ditinjau dari segi penghasilan apalagi ditinjau dari kebijakan promosi pegawai, efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran, peningkatan karir pegawai yang tidak semudah Kementerian Negara/Lembaga lain dan kebijakan mutasi yang diterapkan kepada semua pegawai sampai di level pelaksana khususnya yang terjadi pada organisasi KPPN Padang. Penjelasan ini didasari teori Keadilan (*Equity Theory*) yang dikembangkan oleh J. Staci Adams, John W. Newstroom dan Keith Davis sebagaimana dikutip Mansur (2007: 526) yang menyatakan bahwa puas atau tidak puasnya seorang pegawai merupakan hasil perbandingan *input outcome* dirinya dengan perbandingan *input outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai akan merasa puas dan sebaliknya jika yang dirasakan adalah ketidakseimbangan maka pegawai akan merasa tidak puas. Kondisi sebagaimana diterangkan di atas

mengindikasikan bahwa baiknya desain pekerjaan yang telah diterapkan pada KPPN Padang tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja karena ada indikasi ketidakadilan yang dirasakan melalui perbandingan dengan pegawai pada organisasi lain.

Secara simultan desain pekerjaan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dengan nilai sig 0,000 ($< 0,05$). Meskipun secara parsial desain pekerjaan tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, ketika digabung besar pengaruhnya 48,1% sedangkan sisanya sebesar 51,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini. Faktor-faktor lain yang diungkapkan oleh para ahli misalnya kualitas supervisi, hubungan antar pegawai, kesempatan promosi dan imbalan finansial yang layak dan adil (Wood dalam Nasution, 2009: 4). Hasibuan (2003: 2003) juga menyebutkan bahwa balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat dan ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pemimpin dalam kepemimpinannya dan sifat pekerjaan monoton atau tidak merupakan beberapa hal mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan Rivai (2004:479) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh: gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Maka dari itu mengingat pentingnya kepuasan kerja, manajer KPPN Padang perlu memperhatikan hal-hal tersebut di atas secara menyeluruh demi mendorong tercapainya tujuan organisasi

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel desain pekerjaan tidak signifikan mempengaruhi variabel kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan ada faktor-faktor lain yang lebih kuat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai KPPN Padang. Menurut penulis, di antara faktor-faktor kepuasan kerja yang diungkapkan oleh para ahli, faktor yang perlu menjadi perhatian khusus pada objek penelitian dalam hal ini pegawai KPPN Padang adalah kesempatan promosi dan imbalan finansial yang layak dan adil.

2. Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai maka kepuasan kerja pegawai KPPN Padang juga akan semakin meningkat.
3. Variabel desain pekerjaan dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa semakin baik desain pekerjaan dan semakin tinggi tingkat komitmen organisasi pegawai maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai KPPN Padang.

Saran

Bagi organisasi KPPN Padang

Terkait dengan perbaikan desain pekerjaan dan pembentukan komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai, manajer perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Mendesain pekerjaan dengan *job enrichment* dan *job rotation* yang lebih adil.
2. Memberikan kesempatan berinovasi dan berkreasi lebih luas untuk mengembangkan organisasi.
3. Memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk terlibat di dalam beberapa keputusan organisasi secara adil.
4. Mendukung karir bawahan dan mengusulkan pemberian promosi yang lebih adil.
5. Menerapkan *reward* dan *punishment* terhadap kinerja pegawai secara lebih adil.
6. Mengusulkan formulasi perlindungan kepada petugas *front office* terkait dengan proses pencairan APBN yang telah dilakukan verifikasi sesuai SOP dan dapat dibuktikan bahwa tagihan dimaksud memang berasal dari Satuan Kerja untuk menghindari kriminalisasi pegawai KPPN

Bagi Peneliti Selanjutnya

Untuk membuktikan pengaruh desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja agar menggunakan populasi dan sampel yang lebih luas sehingga hasil penelitian mampu menggeneralisasi pandangan orang secara lebih sempurna. Item-item yang gugur dalam penelitian ini tidak perlu digunakan kembali. Untuk selanjutnya

penelitian terhadap kepuasan kerja di KPPN Padang agar menggunakan faktor-faktor lain yang belum diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Anik, Sri dan Arifuddin. 2003. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Hubungan Antara Etika Kerja Islam dengan Sikap Perubahan Organisasi. *Jurnal JAAI* . Volume 7. Nomor 2. (Desember 2003)159-182
- Arikunto, Suharsimi. 2007. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta
- Arisanti, Klara Innata. 2009. Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Universitas Gunadarma. *Jurnal PESAT* . Volume 3. (Oktober 2009) 44-52
- Firman. 2011. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Pemkot Payakumbuh. *Jurnal Tingkap*. Volume VII. Nomor 2 (Th 2011) 161-172
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- http://managedaily.co.id/journal/index/category/human_resources/16/760 diakses 26 Februari 2013 pukul 10:49
- <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/985-sudah-56-k-1-mendapat-tunjangan-kinerja> diakses 27 Maret 2013 pukul 15.42
- <http://www.reform.depkeu.go.id/mainmenu.php?module=3pilar> diakses tanggal 20 Februari 2013 pukul 15.11
- Irawan, Iranny Septiyadewi. 2006. *Analisis Hubungan Antara Tingkat Kepuasan Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Bagian Produksi Di PT Corinthian*. Bogor: Skripsi IPB
- Irnanda, Yutiva. 2011. *Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana di Rumah Sakit Islam Malahayati Medan*. Medan: Skripsi USU
- Jimad, Habibulah. 2011. Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Intensi Turnover. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Volume .7 Nomor 2 (Januari 2011)155-165
- Karyawan, I Nyoman. 2010. Pengaruh Desain Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Koordinasi Penanaman Modal Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Ganec Swara*. Volume 4. Nomor 2 (September 2010) 59-66

- Mansur. 2007. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ichsan Gorontalo*. Volume 2. Nomor 1 (Februari-April 2007) 524-542
- Mamik, Siti Surasri dan Sunarti. 2008. Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Kebijakan Kesehatan*. Volume 6. Nomor 2 (Mei-Agustus 2008) 93-96
- Mariono, Anselmus. 2012. *Analisis Pengaruh Desain Pekerjaan dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Krisbow PT Kawan Lam Sejahtera*. Jakarta: Skripsi Binus University
- Muhadi. 2007. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Administrasi Universitas Diponegoro*. Semarang: Tesis Undip
- Nasution, Wendi Amsuri. 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Intensi Turnover pada Call Center Telkomsel di Medan. *Jurnal Mandiri*. Volume 4. Nomor 1. (Februari 2009) 1-11
- Normi, Siti. 2012. *Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Universitas Methodist Indonesia Medan*. Medan: Tesis USU
- Nugroho, M. Wahyu. 2009. *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan Kontrak Universitas Islam Negeri (UIN) Malang*. Malang: Skripsi UIN Malang
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 169/Pmk.01/2012 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Perbendaharaan
- Priyatno, Dwi. 2012. *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: Mediakon
- Putri, Rahayu Kurnia. 2012. *Analisis Pengaruh Human Relation (Hubungan antar Manusia) dan Kondisi Fisik Lingkungan Kerja terhadap Etos Kerja Karyawan Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (DPPKAD) Kabupaten Pesisir Selatan*. Skripsi Unitas Padang.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta. PT Indeks Kelompok Gramedia

- _____ dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi 10 Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sari, Elviera. 2009. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Volume 16. Nomor 1. (Januari s/d April 2009) 18-24
- Sari, Novi Yunita. 2010. *Pengaruh Penilaian Program Kesejahteraan dan Desain Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PTPN-II (Persero) Tanjung Morawa Kebun Sawit Seberang*. Medan: Skripsi USU
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Penerbit Refika Aditama
- Singarimbun, Serita Febriani. 2011. *Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Semangat Kerja Pegawai pada Kantor Regional VI Badan Kepegawaian Negara*. Medan: Skripsi USU
- Subyantoro, Arief. 2009. Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi Dan Kepuasan Kerja Pengurus Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Volume 11. Nomor 1. (Maret 2009) 11-19
- Sukotjo, Hendri. 2011. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 9. Nomor 2 (Maret 2011) 650-658
- Sulistyawati, Dyah. 2008. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Berpindah pada Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Untar di Jakarta: *Jurnal Manajemen Tahun XII*. Nomor 1. (Februari 2008) 42-56
- Suryaman, Vega Wahyu. 2011. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi terhadap Keinginan Berpindah Kerja Pada Hotel Santika Premiere di Semarang*. Semarang: Skripsi Undip
- Tampubolon, Diana. 2011. *Analisis Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Trakindo Utama Cabang Medan*. Medan: Skripsi USU
- Terry, George R dan Leslie W. Rue. 1998. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Tobing, Diana Sulianti K. L. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Volume 11. Nomor 1. (Maret 2009) 31-37

- Tranggono, Rahardyan Probo dan Andi Kartika. 2008. Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional terhadap Kepuasan Kerja Auditor dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Volume 15. Nomor 1 (Maret 2008) 80-90
- Ujiyanto, Guntur dan Syafaruddin Alwi. 2005. Analisis Pengaruh Komitmen Professional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Bank Bukopin Yogyakarta. *Jurnal SINERGI*. (Edisi Khusus *on Human Resources* 2005) 93-110
- Umar, Husein. 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Penerbit Rajawali Press